



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Tesis de grado  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA:**

EL CONTROL INTERNO COMO PARTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO.  
CASO: CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO "EL PEDREGAL" DE  
GUAYAQUIL.

**AUTORAS:**

GUZMAN COELLO KAREN ESTEFANIA  
VERA RODRIGUEZ MICHELLE STEPHANIA

**DIRECTOR DE TESIS**

EC. SUSANA LAM RODRIGUEZ

MARZO 2015

## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo con todo mi cariño y amor a mis padres, mi esposo, mi hijo y mis hermanas por su apoyo incondicional en todo este proceso y por motivarme a seguir luchando por mis sueños.

Michelle Vera Rodríguez.

A Dios por ser mi guía a lo largo de este camino.

A mis padres ya que por su trabajo y esfuerzo he logrado mis objetivos y mi formación profesional.

A mi hijo que se ha convertido en la fuente de mi inspiración, que a través de su amor me impulsa a continuar el camino a conseguir el éxito en mi vida diaria.

A mi familia y amigos que con sus consejos y apoyo he logrado mis metas y objetivos.

Karen Guzmán Coello.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres con mucho amor por inculcarme siempre buenos valores y por sus consejos los cuales me han ayudado a poder culminar una más de mis metas.

A mi hermana por darme palabras de aliento y por ser mi confidente en todo momento.

A mi esposo y a mi hijo que son la razón por la cual lucho cada día por un mejor futuro

A mi tutora de tesis Eco. Susana Lam por su gran apoyo y motivación en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos por siempre darme una mano cuando lo he necesitado.

Michelle Vera Rodríguez

Quiero agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana y a todos mis profesores por los conocimientos que me impartieron a través de sus clases los cuales me ayudan a desempeñarme en mi carrera profesional, a mi familia que han apoyado todas mis metas planteadas y por estar presentes y formar parte de mis éxitos.

Karen Guzmán Coello

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, Marzo de 2015.

---

Karen Guzmán Coello

C.I. 092363994-2

---

Michelle Vera Rodríguez

C.I. 091932879-9

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1 Problema general .....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.1.1 EL CONTROL INTERNO.....	7
2.1.2 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADO - PCGA .....	12
2.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
2.1.4 GESTIÓN FINANCIERA.....	19
2.1.5 CCD – CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO .....	20
2.2. CONCEPTUAL.....	21
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	22
2.3.1 HIPOTESIS.....	22
2.3.2 VARIABLES.....	23
a) Variable Independiente .....	23
b) Variable Dependiente.....	23
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	24
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	26
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.5.1 Población.....	27
3.5.2 Muestra.....	27

3.6	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	28
3.6.1	Recolección de la información.....	28
3.6.2	Procesamiento y análisis de la información.....	28
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>29</b>
<b>DIAGNÓSTICO DEL CENTRO</b>	.....	<b>29</b>
4.1	ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL.....	29
4.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN “EL PEDREGAL” .....	31
4.2.1	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	31
4.2.2	SISTEMA DE UN CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
4.3	CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA.....	34
4.4	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL” .....	36
4.5	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL” .....	43
4.5.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	44
4.5.2	ANÁLISIS INTERNO.....	46
4.5.3	ANÁLISIS FODA.....	48
4.5.4	PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL” .....	50
4.5.5	ANÁLISIS DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS .....	54
4.5.6	ASPECTOS LEGALES .....	56
4.6	GESTIÓN FINANCIERA .....	57
4.6.1	ANÁLISIS DEL PLAN FINANCIERO .....	57
4.6.2	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....	59
<b>CAPITULO V</b>	.....	<b>61</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN</b>	.....	<b>61</b>
5.1	ESTRATEGIAS GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	61
5.1.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	61
5.1.2	PROPUESTA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.....	65
5.2	ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN FINANCIERAS .....	67
5.2.1	ESTIMACIÓN DE LA RAZÓN COSTO/BENEFICIO .....	68
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>74</b>

## INDÍCE DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1</b> Cronograma del Control Interno en América.....	8
<b>FIGURA 2.2</b> CCD Sector Norte Bello Horizonte.....	21

## INDÍCE DE TABLAS

<b>TABLA 2.1</b> Sistematización de la hipótesis.....	24
<b>TABLA 4.1</b> Características de las estructuras organizativas.....	30
<b>TABLA 4.2</b> Dimensiones e indicadores de Control de Gestión Administrativa..	35
<b>TABLA 4.3</b> Entrevista a la Administradora .....	41
<b>TABLA 4.4</b> Matriz de riesgo del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” .....	42
<b>TABLA 4.5</b> Análisis interno del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” .....	46
<b>TABLA 4.6</b> Satisfacción de los colaboradores.....	50
<b>TABLA 4.7</b> Atención a niños.....	51
<b>TABLA 4.8</b> Resultados de indicadores de Gestión Administrativa.....	55
<b>TABLA 4.9</b> Rubros de inversión – 2010 .....	58
<b>TABLA 4.10</b> Presupuesto año 2015 del Centro de Atención y Cuidado “El Pedregal”.....	59
<b>TABLA 4.11</b> Resultados de la Gestión Financiera.....	60
<b>TABLA 5.1</b> Personal destinado para el área de cuidados a infantes y niños/as	64

## INDÍCE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 2.1</b> Clasificación de los PCGA .....	13
<b>GRÁFICO 2.2</b> Clase de Estructura organizativa .....	17
<b>GRAFICO 4.1</b> Actividades de la Gestión Financiera.....	35
<b>GRÁFICO 4.2</b> Conocimiento del proceso Administrativo – Padres .....	36
<b>GRÁFICO 4.3</b> Persona de referencia administrativa – Padres .....	37
<b>GRÁFICO 4.4</b> Se solicita material o se paga valores – Padres .....	37
<b>GRÁFICO 4.5</b> Inconvenientes en el servicio – Padres .....	38
<b>GRÁFICO 4.6</b> Solución de inconvenientes – Padres .....	39
<b>GRÁFICO 4.7</b> Entrevista a la Administradora con respecto al área Administrativa .....	40
<b>GRÁFICO 4.8</b> Entrevista a la Administradora con respecto al área Financiera .	40
<b>GRÁFICO 4.9</b> Organigrama estructural del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” .....	45
<b>GRÁFICO 4.10</b> Proceso de Actividades del Centro de Atención “El Pedregal” ...	52



## CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tema:** EL CONTROL INTERNO COMO PARTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO Caso: Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” de Guayaquil.

**Autores:** Karen Estefania Guzman Coello      thebest29322@hotmail.com  
Michelle Stephania Vera Rodríguez      mvera2109@hotmail.com

**Tutora:** Econ. Susana Lam      slam@ups.edu.ec

## RESUMEN

El servicio de cuidado de los niños/as para los organismos de control como el MIES<sup>1</sup> y el INNFA<sup>2</sup> ha sido exhaustivo en el año 2014 y lo que corresponde al 2015, la constancia de entregar un servicio de calidad a este sector de los infantes está presente en el Plan del Buen Vivir.

Los entes reguladores supervisan el servicio y la infraestructura, es así que se han cerrado algunos establecimientos por no cumplir con los requisitos principales, pero el presente trabajo va más allá de la estructura y los espacios, se direcciona a la gestión administrativa-financiera, que no existe en este centro, en donde el control interno podría mejorar los resultados propuestos y los optimizaría. Esta consecución de factores de control interno que incidan en la Gestión Administrativa y financiera se desarrollará a través del análisis de los procesos del Centro de Atención, definiendo estrategias que optimicen los resultados.

**Palabras claves:** Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Control Interno, CCD<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ministerio de Inclusión Económica y Social

<sup>2</sup> Instituto Nacional del Niño y la Familia

<sup>3</sup> Centro de Atención y Cuidado Diario





## CAREER OF ACCOUNTING AND AUDIT

**Topic:** INTERNAL CONTROL AS PART OF THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT OF CARE CENTERS AND DAILY CARE Case: Center of Attention and Care Journal "El Pedregal " of Guayaquil.

**Authors:** Karen Estefania Guzman Coello      thebest29322@hotmail.com  
Michelle Stephania Vera Rodríguez      mvera2109@hotmail.com

**Director:** Econ. Susana Lam      slam@ups.edu.ec

The childcare service for control agencies such as MIES and INNFA have been exhaustive in 2014 and talking about 2015, the record of delivering quality service to this sector of infants is present in the plan of Good Living.

Regulators oversee the service and infrastructure, so they have closed some establishment for not complying with the main requirements, but this study goes beyond the structure and spaces, it is routed to the administrative and financial management that don't exist in this center, where an internal control could improve the proposed results and optimize. This achievement of internal control factors that affect the administrative and financial management will be developed through analysis of the Care Center on their current processes and if they have departmental units that optimize the results.

**Keywords:** Administrative Management, Financial Management, Internal Control, Nursery.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de establecer un buen manejo de control interno y bases de registros contables para que una institución, sea pública o privada, se torna imperante para que se optimicen los resultados esperados, los cuales no siempre son efectivo o alguna tasa de rentabilidad.

El trabajo de investigación trata sobre un Centro de Atención y Cuidado Diario de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, situada en el Guasmo, sector Sur de la ciudad, quien brinda servicio de atención a infantes, niños y niñas de hasta 4 años de edad. El centro se encuentra bajo un proceso informal administrativo-financiero y la base del presente trabajo es exponer la situación actual que pasa el Centro de Atención y determinar procesos y estrategias que contribuyan a su mejora, no siendo esta una mejora económica, sino una mejora en el control interno de sus procesos, es así que la presente tesis está compuesta por:

El capítulo I **“Fundamentación Teórica”** presenta la fundamentación teórica de la presente investigación, sobre la gestión administrativa y financiera de un Centro de atención y cuidado diario, vinculando teoría y concepto que contribuyan a dar conocimiento del control interno indicado para este organismo de servicio social.

El capítulo II **“Control Interno mediante la Contabilidad Básica”**, Se describirán los procesos de contabilidad básicos que debe tener toda organización pequeña para su buen funcionamiento, la estructura del Centro de Atención actual con las características bases en la gestión administrativa y financiera.

El capítulo III **“Gestión Administrativa y Financiera”** se presenta un análisis de la Gestión Administrativa y Financiera dada por el Centro de Atención y cuidado Diario, presentando su estructura organizacional actual, análisis Foda y aspectos legales.

El capítulo **IV “Estrategias para la Gestión”**, se presenta la propuesta para la correcta gestión administrativa y financiera del Centro de Atención.

**Conclusiones y Recomendaciones** del trabajo de tesis en donde se concluyen los puntos relevantes del estudio para la mejora en los procesos de gestión administrativa y financiera.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El Control Interno es fundamental en cualquier organización para su buen desempeño, puesto que éste integra las operaciones financieras y de procesos, así como también ayuda a optimizar las funciones, logro de los objetivos y metas planteadas por la Institución.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil en su objetivo de ayudar a los padres guayaquileños a que puedan optar por un trabajo digno desde el 2010 creó los Centros de Atención y Cuidado Diario – CCD, bajo su administración, a disposición de los sectores de la ciudad de Guayaquil. Actualmente, existen tres distribuidas en Florida Norte, Guasmo y Suburbio Oeste, en donde se atienden a más de 400 niñas y niños menores de 4 años de edad, impartiendo conocimiento inicial del ciudadano guayaquileño, estimulación temprana y desarrollo infantil.

Y como en cualquier institución los Centros de Atención y Cuidado Diario, es muy común encontrar una estructura de Control Interno deficiente, no establecida adecuadamente, lo que origina los siguientes problemas:

- Distribución o reasignación inadecuada de Recursos Materiales y Financieros.
- Duplicidad de funciones que ocasiona pérdida de tiempo.
- Falta de sistemas para mejorar las funciones y la gestión.

- Falta de planificación al no existir políticas, planes y procedimientos establecidos.

A estas problemáticas descritas que desmejoran el servicio que podrían brindar los Centros a la ciudadanía se plantearía una fortalecida estructura de Control Interno como la herramienta que ayudaría en los Centros de Atención y Cuidado Diario a desarrollar una estructura que garantice la eficiencia de los manejos de recursos, estructura que siendo implementada beneficiará al personal que labora en ellos y también a los usuarios que hacen uso de sus servicios.

El Control Interno que se realizaría en los Centros de Atención y Cuidado Diario sería un instrumento normativo que proporcionaría información para optimizar los procesos de la gestión administrativa y financiera, es así que al no tener establecidas estas estrategias de gestión, la asignación de recursos en algunos casos no es óptima, dando el espacio para determinar mediante este trabajo de investigación los sucesos y las posibles incidencias que ocasionaría una contabilidad como control interno a la gestión administrativa y financiera del Centro de Cuidado Diario<sup>4</sup>. La importancia de establecer un marco de actividades correcto que optimice la rendición de cuentas, desarrollando propuestas que involucren la transparencia de toda la gestión realizada por quienes la administran, todo ello se debe realizar mediante estrategias de gestión para optimizar los recursos obtenidos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los Centros de Atención y Cuidado Diario se rigen por un presupuesto asignado, pero la incidencia que causa la correcta aplicación de la contabilidad por las transacciones realizadas en ellos no existe, incluyendo las actividades que con sus mismos usuarios realizan, haciendo importante la evaluación de las estrategias de gestión financieras

---

<sup>4</sup>Centros de Cuidados Diarios reemplaza al nombre “guardería”. Se mencionará de ahora en adelante con las siglas CCD

para facilitar las partidas presupuestarias programadas y las operaciones financieras realizadas dadas por la aplicación de los fondos públicos.

Actualmente existen tres CCD administradas por el Municipio de Guayaquil, estas son:

NORTE: Coop. Francisco Jacome, sector Bello Horizonte Mz. 233

SUR: Guasmo Norte Coop. el Pedregal, sector Kartódromo

SUR-OESTE: Calles 14 y la D, en el sector de Cisne 2

El CCD ubicado en el Guasmo llamada “El Pedregal” será el sujeto de estudio, en donde se desarrollará procesos de control interno que mejoren la gestión administrativa y financiera del CCD, para que el servicio otorgado a los niños sea eficiente y de calidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa y Financiera de los Centros de Atención y Cuidado Diario caso: Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” de Guayaquil?

### **1.2.2 Problemas específicos**

1. ¿Existen procesos de control interno adecuados para la asignación de recursos en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”?
2. ¿Existen procesos de toma de decisiones de directivos sobre el cumplimiento de tareas en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”?
3. ¿Existe procesos de toma de decisiones financieras sobre las necesidades en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”?

4. ¿Existen estrategias de gestión operacional y financiera para mejoramiento del sistema de control interno en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia del Control Interno en la gestión administrativa y financiera de los Centros de Atención y Cuidado Diario caso: Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” de Guayaquil, a través de principios, normas y procedimientos de verificación de la gestión para garantizar que cada uno de los procesos se cumplan de acuerdo a la misión del Centro de Atención.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar los procesos de control interno en la asignación de recursos a las unidades departamentales implementado en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”.
2. Determinar las acciones de toma de decisión que los directivos de los centros de apoyo y cuidado diario realizan para el cumplimiento de la gestión administrativa, para obtener los fines, objetivos y metas planteados.
3. Evaluar la gestión financiera de los administradores mediante la toma de decisiones sobre las necesidades financieras con respecto a la utilización de los recursos óptimos para la consecución de los objetivos sociales.
4. Establecer estrategias de gestión operacional y financiera de mejoramiento del sistema de control interno que apoyen la correcta aplicación de los procesos en el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

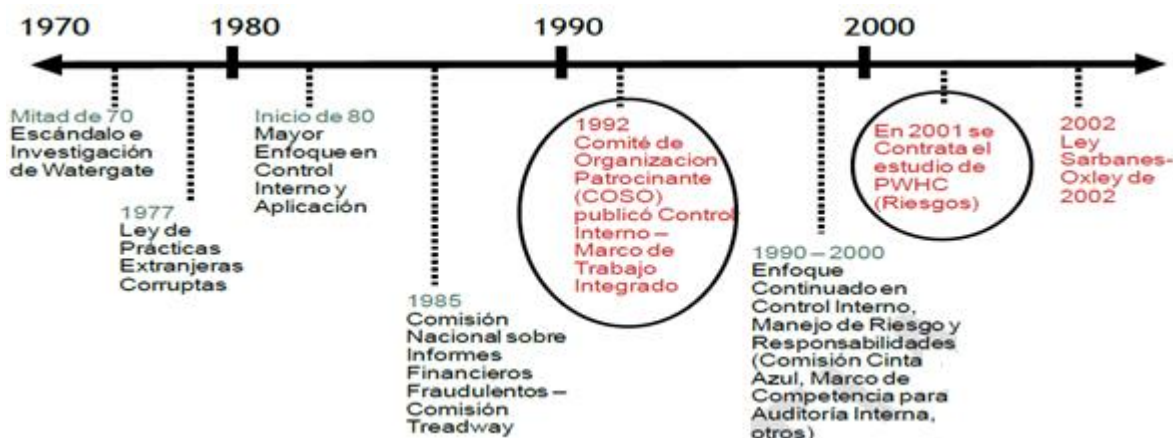
La fundamentación teórica en la presente investigación es:

##### **2.1.1 EL CONTROL INTERNO**

El concepto de control interno en América inició en los Estados Unidos con los llamados escándalos de Watergate, una serie de escándalos políticos durante la presidencia de Richard Nixon en 1970, en donde se revelaron actividades ilegales autorizadas y ejecutadas de robo ( Moya Moreno, 2010), incluyendo las investigaciones del senado llegaron hasta la implementación de la Sarbanes-Oxley en el año 2002 que sirve actualmente para monitorear a las empresas y proteger a los inversionistas de actividades dudosas y fraudulentas, la figura 1 representa la cronología hasta llegar a la ley impuesta para realizar control interno evitando fraudes y dudosas actividades.

Lo menciona Pungitore (2006) en su texto “Sistema Administrativos y de Control Interno”, los errores y los fraudes tienen mayor probabilidad de ocurrencia en situaciones de excesiva concentración de poder y/o ausencia de control; y para que se produzcan deberían sortear una serie de controles que son: el control de acceso que debe habilitar la posibilidad de registrar determinadas transacciones específicamente a las personas autorizadas, la intervención de la auditoría interna, y por último, la auditoría externa.





**Figura 2.1** Cronograma del Control Interno en América  
**Autor:** Luis Moya Moreno, 2010.

En el control interno existen tres sistemas o niveles de control que son el patrimonial, el estratégico y el directivo. Los tres sistemas mencionados tienen como objetivo la prevención que incluye el aseguramiento, la limitación y la generación de confianza, la vigilancia y la evaluación de situaciones de riesgo para la empresa (Koontz & Weihrich, 2004). Todo esto considera que las actividades de planificación y de control tienen una íntima relación.

La teoría planteada por Koontz (2004) en donde lo que se busca del control interno es un proceso básico que conste de tres pasos que son:

1. El establecimiento de las metas al saber que no es posible controlar absolutamente todo, las mismas que deben ser medibles y verificables y básicamente el establecer el qué, el cómo y el cuándo se va a controlar cada una. La utilización de las mismas tiene la ventaja que disminuye la distorsión al momento de realizar el control puesto que elimina la incertidumbre. Lo que se realizará para cumplir con este punto es prestar atención a los puntos críticos

para la evaluación de desempeño con base en los planes de los administradores.

2. La medición que se realizará en los resultados esperados que se ajusten a lo que se busca preventivamente.
3. La corrección de deficiencias que incluye el desarrollo e implementación de distintos planes de acción, que será la forma de medición que se tendría, ya sea porque se agreguen nuevas o se modifiquen. Lo importante de mencionar en este punto es el hecho de que estas deficiencias no implican necesariamente la existencia de problemas, sino que puede ser que las metas posiblemente no se hayan establecido correctamente o tengan un enfoque diferente al que según el autor debería de estar dirigidas.

#### **2.1.1.1 Control interno mediante la contabilidad básica**

La contabilidad básica es el eje organizacional de toda empresa, es la parte inicial de control para el cumplimiento de lo que el inversionista o administrador desea de su empresa, de ahí la importancia de que genere ciertos documentos que ayudan al control interno proporcionando un análisis objetivo de las responsabilidades asignadas, evaluaciones que tienen comentarios pertinentes de toda la operación de la organización, sin la contabilidad básica no puede haber un control interno eficaz. El presente capítulo evaluará la importancia de la contabilidad básica y el control interno y la situación en general del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” de Guayaquil.

#### **2.1.1.2 Normativa de Control Interno**

El control interno es un pilar fundamental en toda organización, contribuye a que cada unidad departamental realice con eficiencia sus actividades en cumplimiento de las políticas de la organización, no todas las organizaciones tiene una normativa de control interno siendo el Centro de Atención de Cuidado Diario una de ellas, sin

embargo en el presente acápite se dará una explicación de la normativa y se ilustrará los puntos importantes que debe de tener en una organización privada.

### **2.1.1.3 Importancia**

La necesidad de tener una confiable información financiera ha dado importancia a la aplicación de una normativa de control interno, el establecer lineamientos para la presentación de los estados financieros o el obtener un informe de auditoría libre de salvedades hace que toda organización empiece por un control interno básico, en donde su función es netamente de gestión.

Una normativa de control interno debe de tener efectividad y eficiencia en todas las operaciones de gestión, debe de poseer confiabilidad en los informes cumpliendo las normas de los registros contables y de auditoría, todo este lineamiento se da para la obtención de una verdadera y suficiente información financiera veraz, para el control de los bienes y la conservación de los recursos sean estos financieros o no financieros, promoviendo la eficiencia de la organización en la obtención de sus metas y creando una conciencia de control entre los colaboradores de la misma.

### **2.1.1.4 Elementos del control interno**

Existen muchos autores que identifican factores del control interno, entre ellos Ramón Ruffner (2010) indica que los elementos de todo control interno debe de tener:

- Plan de la organización
- Plan de Actividades
- Estructura de Políticas
- Procedimientos operativos
- Personal
- Sistema contable

- Sistema de control interno

En relación al plan de la organización, debe de tener una filosofía organizacional establecida, en donde conste su organigrama y jerarquización de funciones con sus respectivas líneas de responsabilidad, todo ello reflejado en manuales o flujogramas que indiquen su formalidad.

El plan de actividades es el establecimiento de las necesidades que tendría la organización en largo y corto plazo, necesidades de recursos financieros y de talento humano, en donde estructuren los programas y proyectos de operación de acuerdo a las necesidades.

Las políticas es la guía para el cumplimiento de las metas, es así que la estructuración de políticas determina a una organización, en donde su planificación estratégica estará compuesta por una política general, que involucra todos los lineamientos externos de la organización, los mismos que darán la determinación para los específicos, en donde se establecer los internos. La políticas afectan la operatividad de los departamentos, haciéndolos eficientes en el cumplimiento de las metas, éstas deberán de ser escritas y aprobadas de forma oficial para su ejecución y cumplimiento.

Las políticas cuentan con actividades, y estas actividades necesitan de procedimientos adecuados, llamados procedimientos operativos, es el camino a seguir de todas las actividades que realiza la organización, procedimiento que al aplicarse demuestran la eficiencia de sus resultados. Para su mejor resultado estos procedimientos deben de ser revisados de forma periódica para determinar algún proceso equivocado u erróneo.

La organización no depende de su estructura, ni de todos los procesos que se realicen, es necesario personal para su ejecución, cumplimiento y control, las cuales deben de cumplir el perfil indicado dependiendo de las funciones que vaya a realizar, adicional la institución no debe de perder su entrenamiento constante para que los

indicadores de eficiencia se mantengan o aumente de tal forma que los ejecutantes de toda la planificación de la institución estén preparados para su desempeño en el área.

Todo el registro de las actividades de la organización debe de tener un sistema en donde se sistematicen los procesos de registros, un sistema contable que resuma la información financiera para el correcto control de las operaciones y que permita que sea informada a través de reportes necesarios para la toma de decisiones, de forma clara, simple y eficaz.

La información debe de ser controlada, se debe de contar con supervisión constantes y un sistema de control interno es necesario para realizarlo, La NIA 400 explica que los controles internos contribuyen a la obtención de los objetivos de la alta gerencia, lo que conducirá a un negocio exitoso.

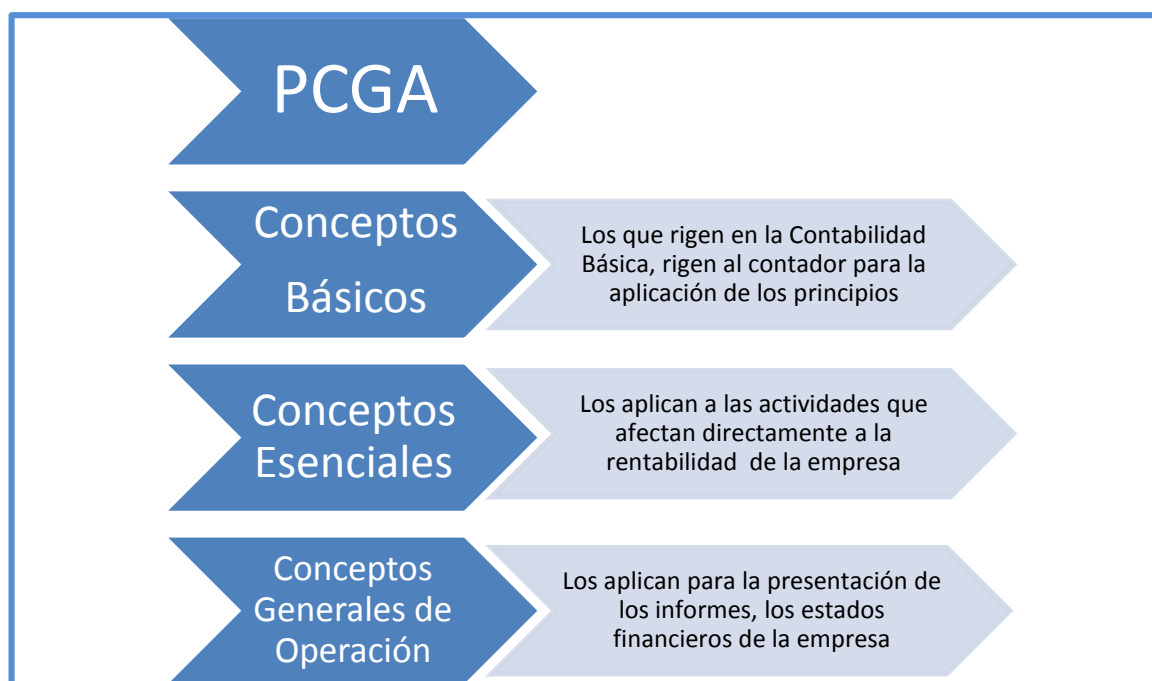
### **2.1.2 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADO - PCGA**

Todo proceso debe de tener su orden lógico de aparición, es así que para que exista una correcta contabilidad es necesario establecer ciertos parámetros rígidos para que sus resultados sean los deseados, un eficiente control interno. Los principios de contabilidad generalmente aceptados o PCGA por sus siglas son aquellos parámetros que contribuyen al registro correcto de las actividades de toda organización y los que permiten la elaboración de los informes o estados financieros que apoyarán las decisiones de los administradores.

Los PCGA son los principios básicos que realizan una delimitación de lo que hace la organización y los presenta en los estados financieros como reportes económicos y financieros (Bravo, 2010).

El principio inicial y fundamental de los PCGA es el principio de Partida Doble, en donde se explica que no existe un deudor sin un acreedor, representando que todo ingreso tiene su salida, que toda actividad tiene su equilibrio, si algo se registra como

entrada tiene se existir un registro de salida, de tal forma que la organización identifique qué obtuvo y qué tuvo que entregar mediante este registro, y no sólo se habla de bienes materiales, puede ser inmaterial o provisional, pero debe haber siempre un equilibrio entre debe y haber en toda actividad, determinando que debe y haber en sus valores total deben de suman el mismo valor.



**Gráfico 2.1** Clasificación de los PCGA

**Autor:** Instituto de Investigaciones Contables de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

En el caso del Ecuador existe el gremio de contadores nacionales quienes clasifican a los PCGA en tres grupos según la utilización, los conceptos básicos son los que procuraremos que se cumplan en el proceso de desarrollo del presente trabajo, los mismos que incluyen los siguientes principios:

- Ente Contable: Representa la organización, en donde se realizan las actividades.

- **Equidad:** Representa el equilibrio de las actividades, igualdad para los que intervienen en ellas.
- **Medición de recursos:** Representan la valoración de los activos de la organización, con los cuales se realizan las operaciones de la misma.
- **Período de Tiempo:** Representa el periodo de evaluación en donde se revisan los resultados de la organización para la toma de decisiones.
- **Esencia sobre la forma:** Representan los parámetros que debe de seguir el contador para que sus registros reflejen la actividad real de la empresa.
- **Continuidad del ente contable:** Una empresa ha sido creada para su continuidad, es uno de los principios que debe procurar las operaciones de la misma.
- **Medición en términos monetarios:** Para la correcta evaluación de las actividades de la organización estos deben de estar valorados en moneda nacional, en el caso de Ecuador es el dólar de los EE.UU.
- **Estimaciones:** Representa la cuantificación o estimación que en algunos casos el contador debe de realizar para valorar ciertos bienes o servicios.
- **Acumulaciones:** Representan los ingresos que son registrados por las actividades operativas de la organización y que darán una utilidad neta, la cual sirve como información financiera, siendo acumulable por periodos.
- **Precio de intercambio:** Representan la base en términos monetarios, al ser las actividades de toda organización una actividad de intercambio.
- **Juicio o criterio:** representan el juicio o criterio del contador, quien registra las actividades de la organización.
- **Uniformidad:** Representa la aplicación uniforme de los principios de contabilidad que deben de prevalecer de un periodo contable a otro para que los informes, estados financieros, sean indicados para la toma de decisiones.
- **Clasificación y Contabilización:** Representan el registro correcto de las actividades mediante una adecuada clasificación y contabilización de los mismos.

- **Significatividad:** Representa la suficiencia de la información registrada para la correcta evaluación futura.

### **2.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La importancia de determinar cuál de todas las teorías de administración y gestión se adecúa mejor para el proceso de revisión y adaptación de políticas, teniendo en cuenta el control interno.

Una de las más importantes es la Teoría de las Restricciones planteada por Goldratt (1993) para la prevención del fraude corporativo, o los procesos de mejora continua desarrollada por Deming (1989) con el Six Sigma, principales modelos para el desarrollo de software. Por otro lado, se presenta brevemente una nueva corriente de pensamiento sobre la teoría del caos junto con la opinión de Philip Kotler, un reconocido especialista mundial en marketing.

La gestión administrativa se da a través del conjunto de acciones para el cumplimiento de las fases del proceso administrativo que son:

- **Planear.-** Pronosticar, establecer, aclarar, amplificar y determinar un plan general para el desarrollo de políticas, procedimientos, métodos de desempeño y anticipar posibles problemas para logra todos los objetivos pactados.
- **Organizar.-** Ensamblar y coordinar el trabajo de los recursos humanos, financieros, información y otros disponibles, especificar responsabilidades y crear condiciones tanto para las personas como las cosas que se va a utilizar para la ejecución de los planes y metas establecidas.
- **Dirigir.-** Conducir, guiar, comunicar, desarrollar actividades que estimulen y motiven a los recursos humanos al desempeño de las tareas individuales y grupales.



- Controlar.- Comparar, evaluar, asegurar, informar y ajustar los resultados que se han dado a través de la planificación, organización y dirección de los recursos de la organización para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo de la gestión administrativa es convertirse en el soporte fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, enmarcándose en la planificación, organización, dirección y control.

### **2.1.3.1 Aspectos organizativos y de cambios del centro de atención**

La importancia que una organización tenga una estructura instituida para establecer integración departamentales y diferenciación entre funciones determina el éxito de sus procesos, definiendo una estructura básica como el pilar de cualquier organización. En el caso específico de estudio el fin del Centro de Atención es cuidar y servir a los infantes y niños, siendo una institución sin fines de lucro existen componentes de grupo humano asociados a su funcionamiento, siendo el Centro de Atención “El Pedregal” una institución con un fin social se establecerá una composición organizacional según García Moreno et al, ( 2001) en su texto de Organización Empresarial básica como sigue:

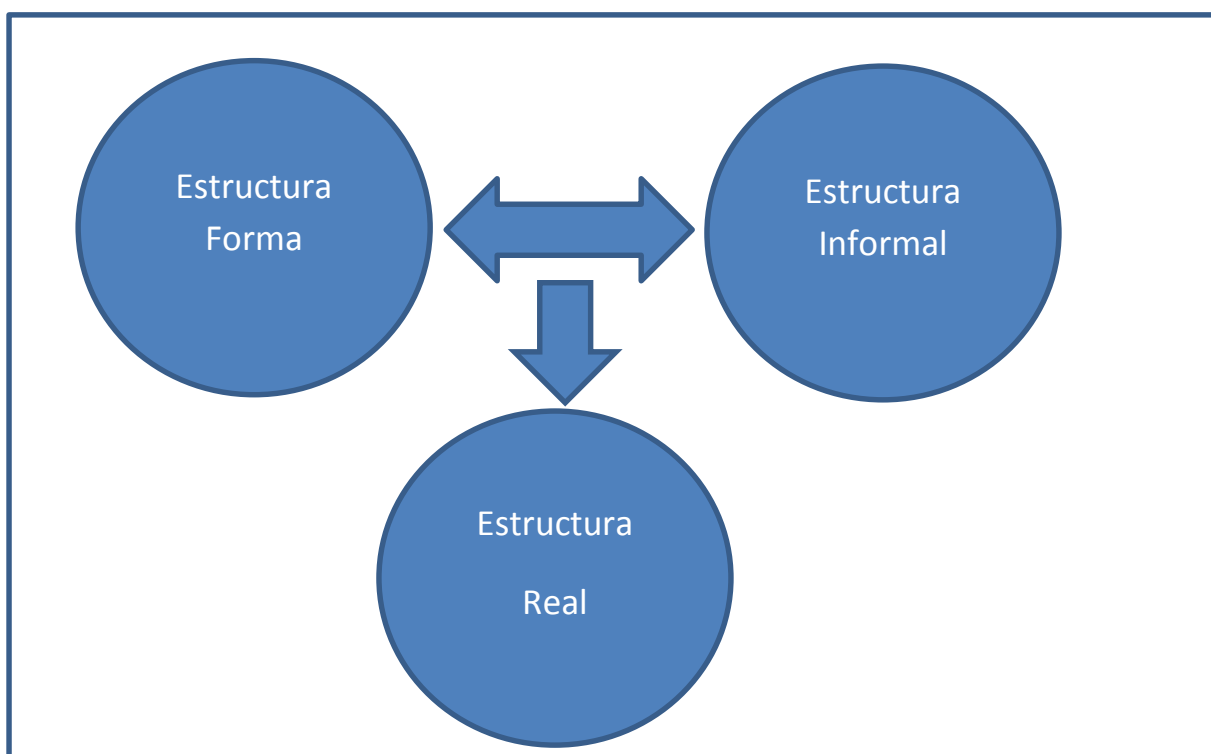
- Sistema técnico
- Sistema de Dirección
- Sistema Humano

Los que debe de contener en el Sistema Técnico son aspectos de actividades básicas para ejecución de funciones, para transformar las actividades realizadas en términos de eficiencia que retorne a la administración.

Los procesos Administrativos departamentales, los organizativos estratégicos están incluidos en el Sistema de Dirección.

### 2.1.3.2 Estructura Organizativa

Para definir qué tipo de estructura organizativa tiene el Centro de Atención “El Pedregal” es necesario definir cuales, desde la teoría, estructuras existen, o qué modelos de estructura se encuentran definidas, es así que García Moreno et al, (2001) lo definen de la siguiente manera:



**Gráfico 2.2.** Clase de Estructura organizacional

**Autor:** (García Moreno, Nájera, & Rico García, 2001)

**Elaboración:** Autoras

- Estructural Formal: Actividades previamente instituidas, de filosofía organizacional oficial, registrada en oficios y con una planificación estratégica definida por la alta Dirección.

- Estructural Informal: La estructura no ha sido previamente definida, existen los procesos pero no oficiales, nacen de la necesidad y de la inercia de las actividades, las relaciones entre los departamentos responden a las necesidades que en el momento se dan.
- Estructural Real: Es una combinación de una estructura formal y una informal, en donde ciertos aspectos necesarios están definidos pero lo que no consideran importante no lo están, surgiendo de la necesidad que se dé al momento de aparecer la situación.

### **2.1.3.3 Control de Gestión Administrativa**

La importancia de un control en la Gestión Administrativa se da por los logros que tengan en utilizar los recursos de forma eficiente y eficaz optimizando los objetivos que desde sus inicios se definieron, lo importante en un gestión administrativa se detalla en:

- Formulación de objetivos
- Fijación de estándares
- Elaboración de presupuestos
- Optimización de recursos
- Verificación de los resultados
- Análisis de variaciones
- Elaboración de plan de mejoras

El control de la Gestión Administrativa en todos los puntos detallados contribuye al camino de consecución de lo planificado y más que eso a evaluar los resultados dados, estableciendo un estilo de administración que será ayudado con herramientas que colaboraran en la dirección de toda empresa.

Los puntos de control administrativos son el camino eficiente para alcanzar los objetivos planeados porque a través de su retroalimentación evaluará la situación y los

procesos, funciones y otras herramientas crecerán eficientemente, considerando el desarrollo humano que los aplica, significando el cálculo de ciertos indicadores de gestión para establecer la posición de control que existe

#### **2.1.4 GESTIÓN FINANCIERA**

Para el análisis de la Gestión Financiera se tomará el modelo base presentado Kaplan y Norton (2001) en donde se establecen cuatro perspectivas:

1. Financiera, puesto que los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones efectuadas en el pasado.
2. Clientes, basada fundamentalmente en el segmento que compite la empresa.
3. Procesos internos, que deben incluir aquellos que sean críticos.
4. Formación y crecimiento, en lo relacionado al desarrollo a largo plazo del personal de la empresa.

El Tablero de Control se nutre de información de distintas fuentes, tanto internas como externas; y la relación entre las mismas, su análisis y su tratamiento permitiría a la gestión financiera analizar y tomar decisiones sobre las necesidades financieras, su objeto principal es la ejecución del presupuesto financiero de la organización, utilizando de manera óptima los recursos financieros para la consecución de los objetivos.

Las funciones financieras son:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros
- La consecución de financiamiento tanto de fuentes internas como externas teniendo en cuenta costos, plazos y condiciones fiscales

- La aplicación de los recursos financieros para obtener una estructura financiera equilibrada tanto en eficiencia como en rentabilidad
- El análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones de la organización

A través de esto se analiza que una buena gestión financiera no solo es la obtención de dinero sino que es planificar y prevenir a la organización de futuros déficits o superávits.

Las principales ventajas que se obtendrán al analizar la situación a través de este modelo que menciona Kaplan y Norton (2001) serían:

1. Centrar a toda el CCD en pocas variables claves o dominantes para mejorar su desempeño.
2. Ayudar a integrar los distintos programas de distintas áreas interdepartamentales.
3. Analizar los ratios de los niveles operativos de cada una de las áreas a fin de mostrarles a cada una de ellas cómo impactan sus acciones el resultado final en su conjunto.

### **2.1.5 CCD – CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO**

Un CCD representa un establecimiento educativo infantil que puede ser administrado de manera pública, privada o concertada (mixta), para niños entre 0 y 4 años de edad, en donde están profesionales del área de educación temprana, parvularias o de educación infantil quienes supervisan a los niños según la edad, entregándoles los cuidados necesarios adicionando la educación infantil de forma lúdica para estimular sus áreas cognitivas, ésta no entran en la educación escolarizada y es voluntad del padre de familia, pero colaboran para que los padres puedan realizar

actividades varias, sabiendo que sus hijos e hijas se encuentran en manos de profesionales muchos de ellos optan por enviarlos.



**Figura 2.2:** CCD Sector Norte Bello Horizonte  
**Autor:** Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, web [www.guayaquil.gob.ec](http://www.guayaquil.gob.ec), tomado el 27 de marzo del 2014

Diferenciando el centro de otros CCD, al ser una institución municipal es su infraestructura, la adecuación que tiene el centro para los infantes, niños/as es amplio y con divisiones, como se muestra en el anexo 9, en donde está el plano arquitectónico del Centro, se pueden visualizar las áreas de cuna, los maternales, las oficinas administrativas, el patio, las salas de reuniones, etc.

## 2.2. CONCEPTUAL

**Control Interno.-** Koontz (2004) menciona que el control interno se especializa en la comunicación hacia el interior de la organización, siendo un conjunto de áreas funcionales que ayudan a la efectividad de la organización, en donde se controlan que los procesos se den con eficiencia y eficacia.

**Gestión Administrativa.-** Henry Fayol 1923, en sus 14 principios de la Administración definió la Administración diciendo que consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, iniciando lo que hoy se conoce como Gestión Administrativa, en donde las organizaciones mantienen un entorno en el que se trabaja en grupos y los mismos cumplen eficientemente los objetivos planteados por la administración.

**Gestión Financiera.-** Se tomará el concepto que dio Kaplan y Norton (2001) en su libro Balance Scorecard, en donde su perspectiva financiera consiste en la administración de los recursos eficientemente para cubrir los gastos y estos puedan funcionar en beneficio de los objetivos de la organización, llevando un control adecuado y ordenado de los mismos.

**CCD.-** Es un lugar donde es posible trabajar con niños, encontramos profesionales del área expertos en educación temprana, parvularias o de educación infantil, además niños entre 0 y 4 años de edad.

**Proceso.-** Es un conjunto de actividades que se encuentran mutuamente relacionadas que sirven en una organización para optimizar tiempo y mejorar los resultados. (Finch, R. Edward, & Gilbert, 1996)

**Recurso.-** Es una fuente tangible o intangible que al ser utilizado en la organización de forma eficiente produce un resultado favorable a la misma, así lo menciona Finch et al (1996)

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 HIPOTESIS**

Un adecuado Sistema de control interno permite mejorar la gestión administrativa y financiera de los Centro de Atención y Cuidado Diario con la optimización del servicio y la atención a los usuarios.

## **2.3.2 VARIABLES**

### **a) Variable Independiente**

- El Control Interno

### **b) Variable Dependiente**

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera



## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 2.1.** Sistematización de la hipótesis

VARIABLE		DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE	CONTROL INTERNO	Es un conjunto de procesos funcionales que ayudan a la articulación de los departamentos en donde se controlan los procesos para que se den con eficiencia y eficacia (Koontz, 2004)	<p>Aspecto Estratégicos</p> <p>Aspectos de control</p> <p>Aspectos gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción del usuario</li> <li>• % de Disminución de quejas</li> <li>• % de disminución de accidentes</li> <li>• % de contratos revisados y autorizados</li> <li>• # de puntos de atención al usuario</li> <li>• Ahorro realizado por los procesos de control</li> </ul>
DEPENDIENTE	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Proceso que optimiza el cumplimiento de los objetivos administrativos planteados por la administración.	Planificación estratégica Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de funcionario por # de cliente</li> <li>• Personal operativo en relación al personal administrativo.</li> </ul>
	GESTIÓN FINANCIERA	Proceso que optimiza el cumplimiento de la administración de recursos y su correcta aplicación para cubrir gastos, con un control adecuado y ordenado.	Planificación estratégica Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ejecución del gasto.</li> <li>• % de gasto por empleado</li> <li>• Nivel de Ingreso por cliente</li> </ul>

**Elaborado:** Autoras

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación es de tipo causal, tiene como prioridad el evidenciar las causas y efectos del fenómeno de estudio, en el caso específico de estudio, del Control interno Administrativo y Financiero, este tipo de diseño de la investigación se fundamenta en la comparación, manipulación o control (Sampieri *et al*, 2006), estos contribuirán a establecer la causalidad de variables.

#### **3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Al definir el diseño de la investigación como causal el método de investigación es el causal, este método incluye factores con explicaciones previas a la a la relación planteada, refiriéndose a la interrogante si la variable “Control Interno” (independiente), de hecho causa la variable Gestión Administrativa y Gestión Financiera (dependiente).

#### **3.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En seguimiento a Hernández Sampieri (2006) la investigación causal se respalda en técnicas como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Todas ellas formarán parte del proceso de recolección de datos primaria y secundaria, la información se levantará prioritariamente con la entrevista a la Administración General del Centro de Atención y Cuidado Diario, quienes aportarán con la información

del actual control que existe en los procesos administrativos y financieros, identificando debilidades y fortalezas, la encuesta será realizada a las familias/usuarios del centro, para determinar el conocimiento de los procesos en el cliente, la lista de observación será dada para la identificación de espacios y otros aspectos que se considere al momento de visita al Centro y la revisión documental para la verificación de información secundaria.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados para levantar información son:

**Entrevista:** La entrevista fue realizada a la Administración del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”, la Ing. Yolanda Zerega, el cuestionario se encuentra detallado en el Anexo 5, el instrumento ayudará a identificar la existencia o no de los procedimientos y controles de las áreas administrativas y financieras del Centro.

**Lista de observación:** La lista de observación se realizó en la visita que se hizo al Centro de Atención, el objetivo de su aplicación es el identificar mediante la observación cómo trabajaban el personal administrativo del Centro, verificar si tienen o no jefe directo, si tienen o no documentación de soporte, la lista de verificación se encuentra en el anexo 6.

**Encuesta:** Se la realizará al cliente directo, en el caso del Centro de Atención a los padres de familia, el objetivo es identificar si conocen los procesos administrativos y si la atención, a través de ellos, ha sido satisfactoria o no. Su detalle se lo puede observar en el anexo 4.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1 Población

La población de estudio estará compuesta el cliente interno y externo de la CCD, compuesto por 15 empleados considerados nuestros clientes internos y por 150 familias que gozan del servicio del CCD.

#### 3.5.2 Muestra

Los empleados del CCD serán considerados en su totalidad, son 15. Las familias que se encuentran recibiendo los servicios son 150 y se aplicará la fórmula:

$$n = \frac{N Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

N: Población Total

Z: Nivel de confianza

P: probabilidad de acierto

e: error estándar

Con un nivel de confianza de 0.95 y un error estándar de 0.05, y una probabilidad de acierto del 50%, el resultado sería:

$$n = \frac{150 * (1.96^2) * [0.50(1-0.50)]}{[(150-1) * (0.05^2)] + [(1.96^2) * [0.50(1-0.5)]]}$$

N= 108 familias

La muestra de las familias sería 108.

### **3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.6.1 Recolección de la información**

La recolección de datos se realizará a través de las técnicas descritas en el apartado anterior las cuales serán utilizadas para obtener la información necesaria del control interno en las áreas de administración y financiero. La entrevista ayudará a la captura de información básica, esta técnica es la principal de todas, se la considera así en vista de la no sistematización de la información, es decir no hay nada formalizado ni estandarizado, por lo tanto la entrevista será el soporte de la información. El objetivo es obtener los puntos fuertes y los puntos débiles que tiene el proceso administrativo y financiero y si a través de la mejora de esos procesos a través del control interno.

#### **3.6.2 Procesamiento y análisis de la información**

Al momento de la recopilación de información la necesidad de interpretarla es el paso siguiente, la sintetización de la información y el análisis de datos será mediante las herramientas de estadísticas descriptivas que ayudarán a identificar con sus gráficos de barras o diagramas de pasteles los datos en relativos para proceder a relacionarlos como indicadores o factores de control interno.

El análisis de la información obtenida se basará en tres aspectos importantes: La interpretación de los resultados, el análisis de los resultados y la conclusión de los resultados, a través de dicho proceso se obtendrá la información base que fundamentará los puntos de mejora.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DEL CENTRO**

#### **4.1 ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL**

Definiendo a qué tipo de estructura se asemeja el Centro de Atención “El Pedregal” se detalla lo que debe de tener cada estructura en la tabla 4.1. la información de las características se definieron bajo los conceptos dados por García Moreno et al, (2001), del marco referencial del capítulo II del 2.3.1.2, sin embargo debieron ser contrastados con la información que proporcionó el centro de atención “El Pedregal”, para el cuál se establecieron una lista de verificación de datos que se encuentra en el Anexo 1, procediendo a realizar la visita el día 18 de noviembre del 2014, la tabulación se dio en función de la existencia o no existencia de cada una de las variables descritas en las estructuras.

Los datos son claros, la estructural formal no existe en el Centro de Atención “El Pedregal”, no existe un patrón definido para comunicación departamental, y los procesos y funciones no están definidos ni oficialmente escritos, por lo tanto la estructura formal no forma parte de la estructura del Centro. Los datos obtenidos de la estructura informal se definen como aparentemente presentes, la única característica que no posee el Centro de Atención de esta estructura es la constitución jurídica legalmente constituida, al tener el Centro de Atención un RUC establecido, no puede ingresar en esta estructura informal, por lo tanto a penas el 10% de los parámetros que se encuentran establecidos forman parte del Centro de Atención.

**Tabla 4.1** Características de las estructuras organizativas

<b>Estructura</b>	<b>Características</b>	<b>Posee el Centro de Atención “El Pedregal”</b>	
Formal	Patrón entre la relaciones de los administrativos Definición de normas y decisiones Vínculo entre el talento humano y la administración. Identificación de miembros claves Manuales, funciones definidas	0% 0% 0% 0% 0%	Ninguna de esta características posee El Centro
Informal	No existe un patrón definido entre las relaciones administrativas. Definición de reglas de forma informal. Sin identificación de miembros claves Sin manual de funciones y flujos.	0% 40% 0% 0%	10%
Real	Institución establecida mediante un ente jurídico. Existe un patrón entre las relaciones administrativas, sin retroalimentación. Definida la estrategia de forma informal. Existe un patrón, pero no definido de forma oficial. Identifican personal clave pero no lo valoran. Existen procesos y funciones, no por escrito, sobre-entendidos.	100% 45% 40% 30% 43% 30%	48%

**Autor:** (García Moreno, Nájera, & Rico García, 2001) y Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

**Elaboración:** Autoras

La estructura real es la que más se acerca a la estructura organizativa del Centro de Atención “El Pedregal”, al ser una institución legal establecida, a poseer un patrón, no oficial, pero de comunicación conocido entre sus colaboradores, hace que la puntuación obtenida en ella llegue al 48%, sin embargo la importancia de tener completa esta estructura para el control interno se torna imperante en el desarrollo de este trabajo, pues las estrategias que se definirán en la Gestión Administrativa se basarán en la información que faltaría para definir completamente la estructura del Centro de Atención “El Pedregal”, información que se desarrolla en el Capítulo cinco del presente trabajo de investigación.

## **4.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN “EL PEDREGAL”**

El nivel de eficiencia en el control de la Gestión Administrativa viene dado por la utilización de sus recursos, en el marco referencial punto 2.1.3.3 se explica la teoría de un control administrativo, el cual indica que debe existir optimización de sus recursos, sean estos adquiridos o producidos o de servicio deben de realizarse de manera eficiente para que se cumplan los parámetros de gestión.

Su accionar eficiente dará como resultado la optimización de su rendimiento, disminuyendo el riesgo de errores en los procesos, dando como resultado los esperados por la alta dirección, en el caso específico del Centro de Atención “El Pedregal”, el cumplimiento del objetivo general, el cual es un objetivo social, es la parte medular del control de la gestión. En la tabla 2.1 donde se describen las dimensiones e indicadores que se esperan obtener después del análisis que se debe de realizar al Centro de Atención “El Pedregal” con los cuales se definirán en qué nivel de control de la Gestión Administrativa se encuentran ubicados.

### **4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La necesidad del control en la gestión Administrativa ya se definió como importante, es así que entre los atributos que tiene el Control de la Gestión están:



- Es una herramienta Gerencial para la retroalimentación y toma de decisiones.
- Contribuye a definir el “cómo”, antes de establecer los resultados.
- Prioridad, el cumplimiento de los objetivos
- Necesarios apoyo en normas y procedimientos establecidos
- Es una evaluación integral de toda la organización.

La importancia de ciertas características que influyen en una aplicación eficiente del control administrativo también es importante de definir, entre las características que se deben tomar en consideración están:

- El entorno laboral
- Qué tipo de objetivos se plantea la empresa
- Qué tipo de estructura organizacional posee
- Qué tamaño tiene la empresa
- Qué filosofía tiene la empresa.

La interpretación de todas estas características hace que se detallen en minuciosidad cada uno de ellos en nuestro objeto de estudio, el centro de atención y cuidado diario “El Pedregal”, al definir el control de sus parámetros se estará contribuyendo a buen manejo de sus recursos y a una sistematización de sus actividades que colaborará con la optimización de tiempo para no duplicidad de actividades, caracterizando las funciones del control de gestión administrativo como sigue:

- Colabora con los procesos de la toma de decisiones
- Controla los procesos de actividades
- Optimiza el uso de los recursos
- Constituye normas y procedimientos para el cumplimiento de actividades
- Colabora con la planificación de la empresa
- Contribuye a la comunicación entre las personas que laboran en una misma institución.

#### **4.2.2 SISTEMA DE UN CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El sistema de control de gestión define parámetros de tiempo y espacio, cual es el lugar y momento propicio para la toma de decisiones en la alta dirección en donde es de vital importante controlar los espacios de la institución, estos están dados por la eficacia, la eficiencia y los recursos económicos.

En este punto se torna importante la realización de una Auditoría de Gestión, que sería un examen sistemático del desempeño de la organización en el uso de sus recursos a través de los procesos implementados, obteniendo con su aplicación un factor clave de control para el cumplimiento de los objetivos.

La diferencia que existe entre la auditoría de gestión y el control de la gestión es que la auditoría puede ser ejecutada por personal que pertenece a la institución o también por personal externo, sin embargo los procesos administrativos son ejecutados por personal de la institución, la auditoría tiene una función de asesoramiento y lo que hace es apoyar al proceso de gestión, siendo la auditoría un instrumento de control de la Gestión Administrativa, las fases que debe tener la auditoría de gestión son:

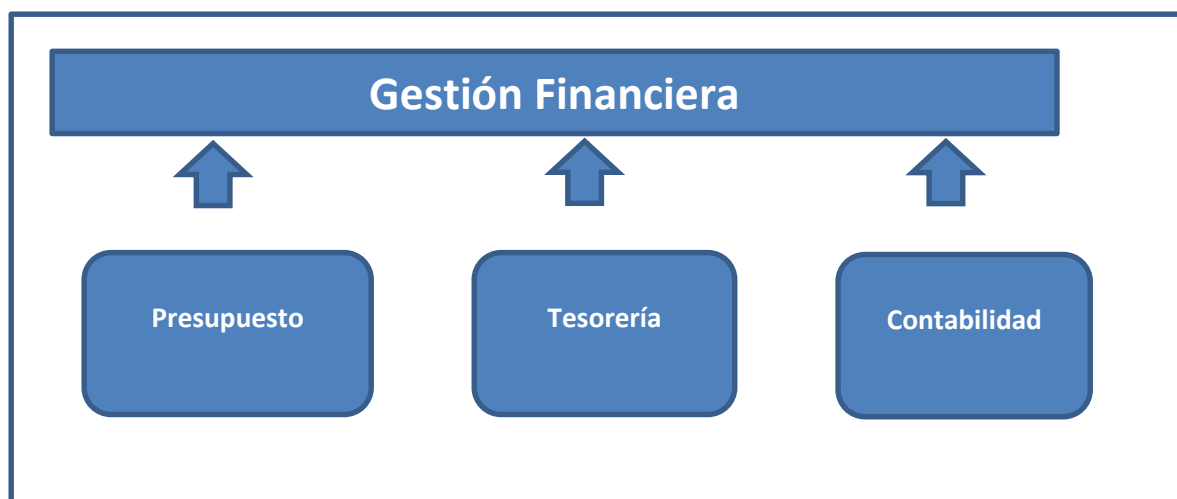
- Realizar un programa de auditoría: definir qué proceso se va a analizar, o en su defecto todo, que objetivo tiene la auditoría.

- Realizar una planificación de la auditoría: se decide realizarla, se elige al equipo de trabajo planeando la estrategia que estará presente en su implementación.
- Implementación de la auditoría: con el programa y la planificación se ejecuta la auditoría en los espacios previamente convenidos para obtener los datos que alimentarán el informe.
- Elaboración de informa de auditoría: Con los resultados se emitirá un informe de auditoría dando respuestas a los puntos neurálgicos que se encuentren para realizar un plan de mejoras.
- Seguimiento de los puntos importantes: Esta fase es la fase de control, para el cumplimiento de la decisión tomada en función del informe entregado.

#### **4.3 CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera define la asignación de recursos y su respectiva financiación, teniendo como objetivo la maximización de los mismos, la gestión financiera tiene que ser capaz de la eficiente utilización de recursos económicos mediante su asignación correcta y el control de su asignación, los instrumento que se utiliza para su control son contabilidad, auditorías y análisis de ratios.

El caso específico del Centro de Atención “El Pedregal” la gestión financiera se da en función de partidas presupuestarias, no existe autofinanciación, el recursos viene dado directamente por el Municipio de Guayaquil en función de la necesidad existente, definidas en función de las medidas que sean adecuadas para los procesos y los clientes, los niños e infantes, obteniendo con ello una gestión de costos financieros.



**Gráfico 4.1** Actividades de la Gestión Financiera

**Autor:** (Gitman & Zutter, 2012)

**Elaboración:** Autoras

Lo que se estima encontrar en la gestión Financiera son los siguientes indicadores:

**Tabla 4.2** Dimensiones e indicadores de Control de Gestión Administrativa

Variable	Descripción	Dimensión	Indicador
GESTIÓN FINANCIERA	Proceso que optimiza el cumplimiento de la administración de recursos y su correcta aplicación para cubrir gastos, con un control adecuado y ordenado.	Planificación estratégica Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ejecución del gasto.</li> <li>• % de gasto por empleado</li> <li>• Nivel de Ingreso por cliente</li> <li>• Nivel de Liquidez</li> </ul>

**Autor:** (Gitman & Zutter, 2012)

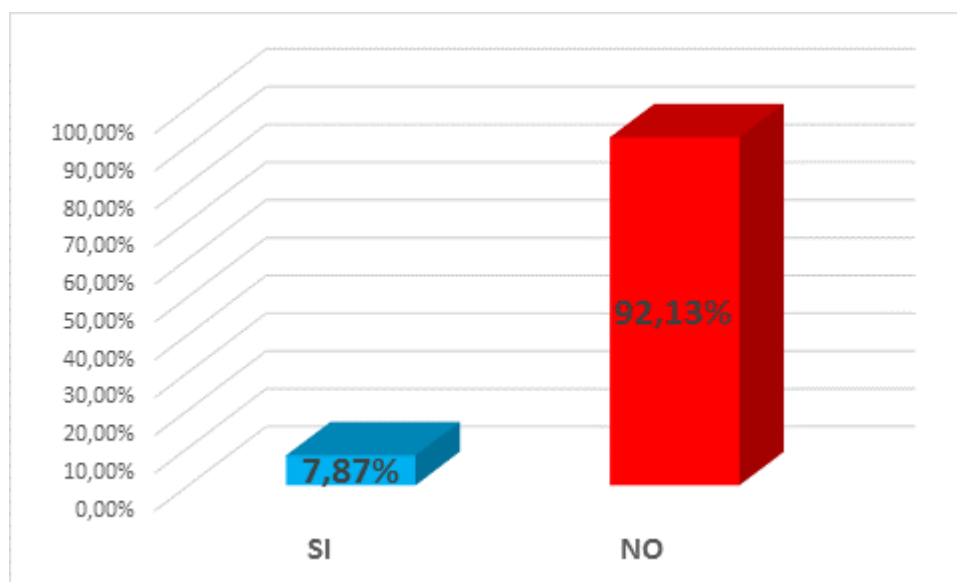
**Elaboración:** Autoras

Las funciones que determina la gestión financiera están dadas por la determinación de todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución, la forma de financiamiento para obtener esos recursos, haciendo un análisis de la viabilidad de consecución de los mismos, la gestión financiera no sólo evalúa la disponibilidad del efectivo, lo que determina la gestión financiera es su planificación y organización de las necesidades, de ahí que según el gráfico 2.3 indica las actividades básicas que debe contener la gestión financiera, estas son: Presupuesto, Tesorería y Contabilidad. (Gitman & Zutter, 2012).

#### 4.4 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL”

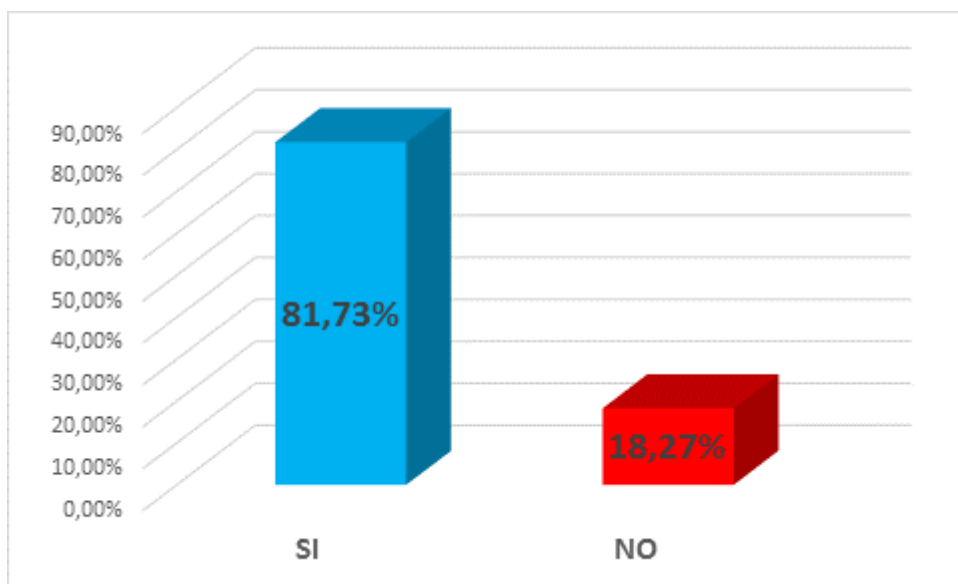
Para evaluar el Control Interno del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” e identificar los posibles riesgos que pueden afectarla, se realizó la entrevista al Administrador y la encuesta a los padres, los resultados fueron los siguientes:

Encuesta a los Padres de Familia.

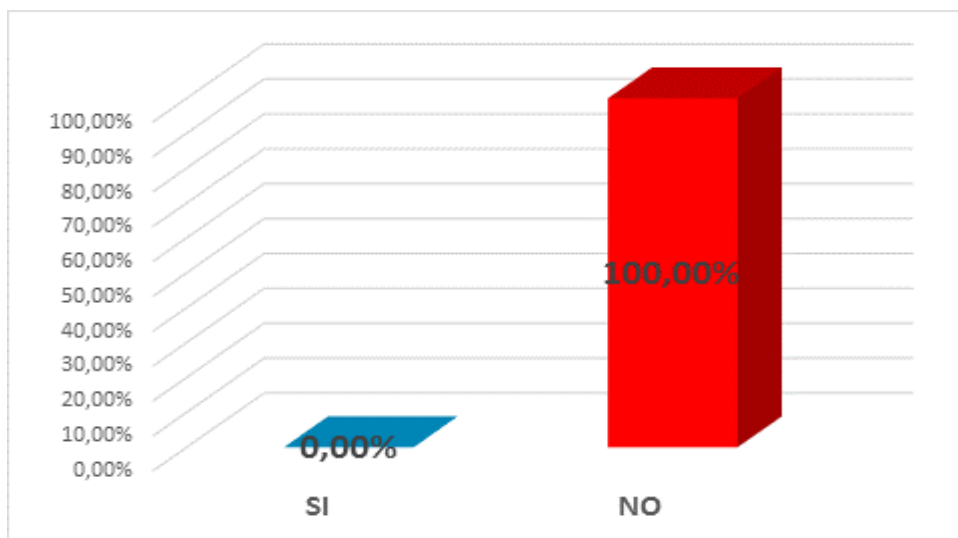


**Gráfico 4.2** Conocimiento del proceso Administrativo – Padres  
**Elaborado:** Autoras

El cliente externo, los padres de familia en la encuesta realizada indica que no conoce los procesos administrativos del Centro, es así que el gráfico 4.2 indica que el 92.13% de las familia indican no conocerlo.



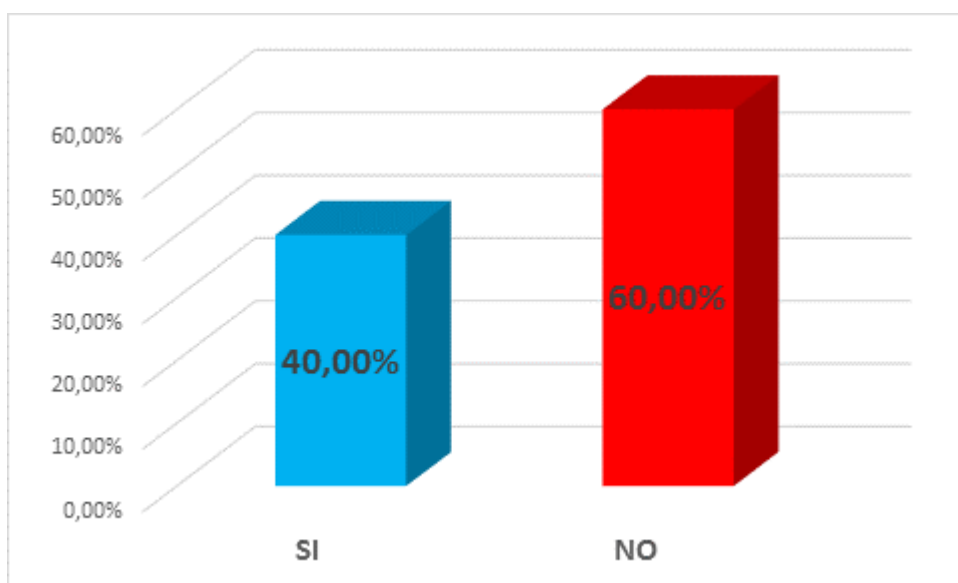
**Gráfico 4.3** Persona de referencia administrativa – Padres  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.4** Se solicita material o se paga valores – Padres  
**Elaborado:** Autoras

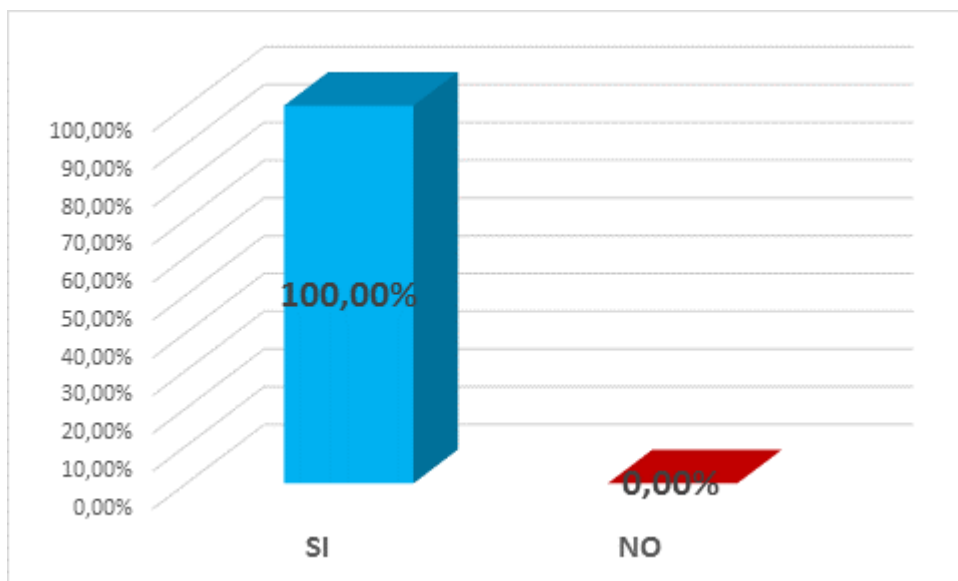
Como institución de servicio y de cuidado de infantes y niños de hasta 4 años, los padres deben de tener referencia del personal al cual deben acudir en el caso de información o de queja, es así que los padres de familia sí identifican al personal a quien deben acudir, así lo expresan en el gráfico 4.3 con el 81.73%.

Al ser una institución pública de servicio a la comunidad los padres de familia no entregan ningún material ni cancelan valores por el servicio, el gráfico 4.4 indica que el 100% de los padres no entregan valores ni especies, la pregunta fue diseñada para determinar si existía financiamiento de valores o recursos a través de los padres de familia, sin embargo se comprobó que no se da tal situación.



**Gráfico 4.5** Inconvenientes en el servicio – Padres  
**Elaborado:** Autoras

Para determinar si existen procesos administrativos hacia los clientes externo se preguntó sobre la existencias de quejas hacia el personal, los padres respondieron que el 40% de ellos han tenido por lo menos una queja al año así lo indica el gráfico 4.5.



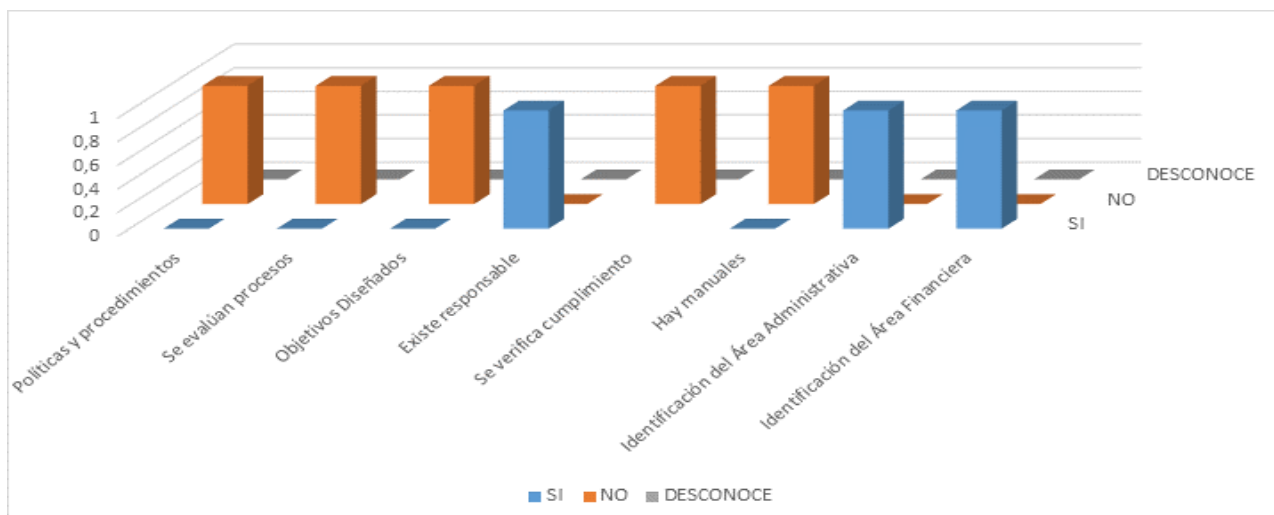
**Gráfico 4.6** Solución de inconvenientes – Padres  
**Elaborado:** Autoras

Del 40% indicado de incidentes, los padres indicaron que todas sus quejas fueron resueltas, que la administradora general es la que les explica y les soluciona los inconvenientes, es decir el 100% de las quejas son solucionadas por la Administradora, así lo indica el gráfico 4.6.

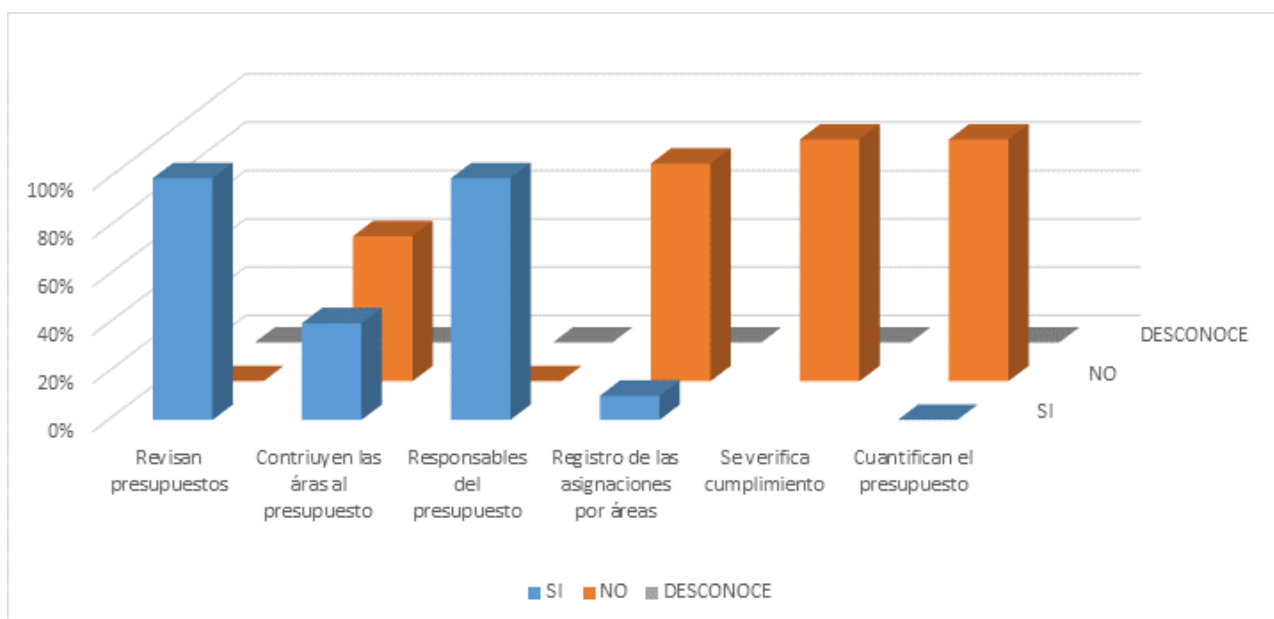
Los resultados de la entrevista a la Administradora fueron:

Según el gráfico 4.7 la Administradora indicó que no existía formalización de procesos, nada por escrito y que el personal trabaja por empírico en función de las necesidades y los procesos que tienen son dados por las mismas necesidades, sin embargo si identifican el área administrativa, el área financiera y lo que corresponde a esas actividades.





**Gráfico 4.7** Entrevista a la Administradora con respecto al área Administrativa  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.8** Entrevista a la Administradora con respecto al área Financiera  
**Elaborado:** Autoras

En la continuación de la entrevista a la Administradora, según el gráfico 4.8 indicó que en el área Financiera si revisan el presupuesto enviado a la Muy Ilustres Municipalidad, que existe un responsable para la elaboración y que sólo el 40% de las

áreas son consultadas, en este caso sólo el área de cuidado que según ella, la que más consume recursos.

**Tabla 4.3** Entrevista a la Administradora

<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>Área Administrativa</b>			
Políticas y procedimientos		X	
Se evalúan procesos		X	
Objetivos Diseñados		X	
Existe responsable	X		
Se verifica cumplimiento		X	
Hay manuales		X	
Identificación del Área Administrativa	X		
Identificación del Área Financiera	X		
<b>Área Financiera</b>			
Revisan presupuestos	X		
Contribuyen las áreas al presupuesto	X	X	
Responsables del presupuesto	X		
Registro de las asignaciones por áreas	X	X	
Se verifica cumplimiento		X	
Cuantifican el presupuesto		X	

**Elaborado:** Autoras

Sin embargo el resumen de la entrevista y las encuestas se ha sistematizado en una matriz de riesgo que se muestra en la tabla 4.4 con las consecuencias posibles y las recomendaciones que se dan en función de los recursos que tiene el Centro de Cuidado.

**Tabla 4.4** Matriz de riesgo del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

MATRIZ DE RIESGOS – CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EI PEDREGAL”				
Gestión de Control	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	RECOMENDACIÓN
Administrativo	Organigrama	No existe un organigrama establecido oficialmente	Identificación con la filosofía del Centro de Atención	Elaborar un organigrama en función de la información proporcionada
	Manuales de políticas y procedimientos.	Ausencia de manuales de procesos e identificación de funciones por puesto	Descontrol de los procesos, no saber en qué punto se encuentran del proceso, duplicidad de funciones	Elaborar manual de procesos y funciones
	Reglamento interno de la empresa	No existe reglamento interno de trabajo del Centro, se guían con el reglamento interno de las instituciones municipales	Identificación de la actividad principal del Centro	Solicitar al Municipio considerar la elaboración de un reglamento interno para los Centros de Atención que dirigen.
	Comunicación de la filosofía organizacional	Los colaboradores del CCD no conocen los objetivos que tiene establecido el Centro	Falta de identidad de los colaboradores	Diseñar un canal de comunicación que direcciona información pertinente a los colaboradores
	Toma de decisiones centralizada.	Se depende de un solo administrador general para la toma de decisiones. Exceso de poder para los procesos.	Descontrol del procesos y dejar pasar errores administrativos y financieros	Designar responsabilidades.
	Capacitación	Es necesario un programa de capacitación a los empleados continuos	Al tratar con infantes y niños estos pueden detener su aprendizaje si el persona no está capacitado	Solicitar al Municipio un programa de capacitación continuo agregado al presupuesto asignado
Administrativo	Seguridad Física de los empleados	Por el sector donde se encuentra ubicada el Centro, Guasmo Sur, constantemente cuando salen los empleados estos son robados por personas ajenas a la institución.	No tener personal capacitado que desee ir a trabajar al Centro por la ubicación	Sugerir al Municipio agregar en presupuesto a un guardia de seguridad que acompañe al personal a la salida de su jornada, o en su defecto contratar el servicio de transporte.
	Inventario	No existe un inventario de activo fijo del Centro	Descontrol de lo que posee el Centro de Atención	Realizar un inventario cada año, con su respectivo custodio.

<b>FINANCIERO</b>	Presupuesto	No son revisadas las asignaciones de presupuesto según su necesidad.	Las variaciones pueden provocar que exista déficit, es decir, que no alcance el dinero	Controlar el cumplimiento de las partidas asignadas.
	Caja chica	No hay control de caja chica	Sin una secuencia de recibos no es posible establecer en que instante salió el dinero y realizar el reembolso	Implementar un proceso de control en el manejo de la Caja chica Realizando arqueos sorpresa a los mismos
	Informes contables	No existen informes contables a día	No se tiene seguridad de la información de asignación del presupuesto	Realizar las actividades inmediatamente a su suceso, y que existe un sistema contable que optimice el tiempo de respuesta de estos informes.

**Elaboración:** Autoras

#### **4.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL”**

La gestión administrativa y financiera fortalece las operaciones de cualquier organización, trabajar en coordinación con todos los departamentos asegura que los procesos se den eficientemente y que se den los resultados sin problemas. El presente capítulo se evaluará la gestión administrativa del Centro de Atención de Cuidado Diario “El Pedregal”, datos que ayudarán para establecer estrategias de mejora.

Con la información proporcionada en el capítulo II se realizó un bosquejo de la estructura organizacional del Centro, que aunque no está debidamente oficializado, con él se dirigen y direccionan los empleados.

## **4.5.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **4.5.1.1 Estructura Organizacional**

El Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” no tiene una filosofía oficial, sin embargo los administradores del Centro, en conjunto con sus colaboradores, estimaron:

### **4.5.1.2 Misión**

Servir en la atención y cuidado diario a infantes y niños de hasta 4 años que no pueden estar junto a sus padres por el trabajo que ellos realizan durante el día, solucionando el problema social/económico de las familias en sectores marginales.

### **4.5.1.3 Visión**

El Centro de atención y Cuidado Diario “El Pedregal” será uno de los centros que incrementará su eficiente atención de calidad a sus infantes y niños de hasta 4 años, fomentando el desarrollo de sus habilidades en los sectores marginales de la ciudad de Guayaquil.

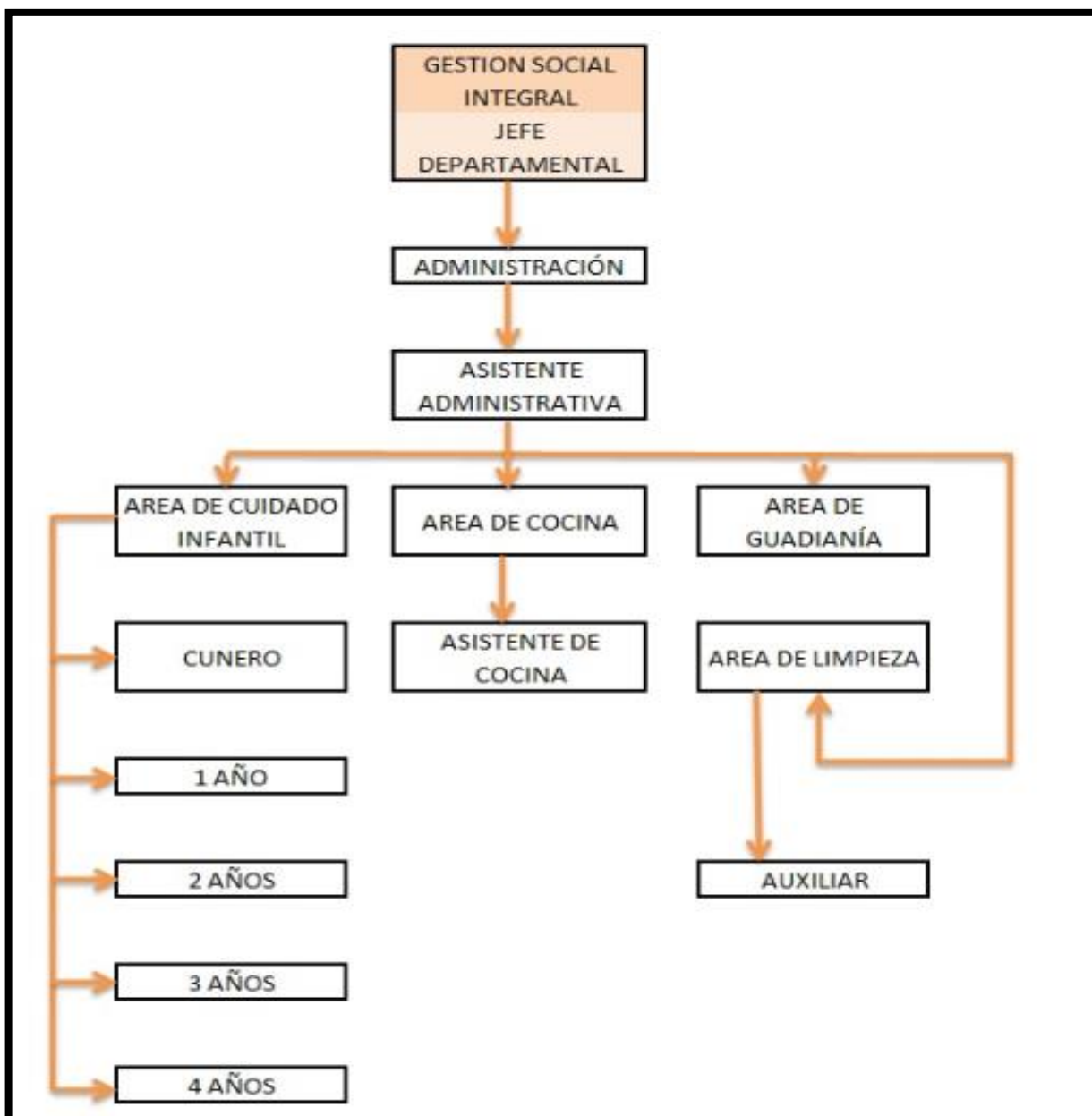
### **4.5.1.4 Objetivo**

Brindar el servicio de atención y cuidado diario “El Pedregal” a infantes y niños de hasta 4 años, en sectores vulnerables, contribuyendo a familias para que puedan acceder a trabajos privados sin preocuparse del cuidado de sus infantes.

### **4.5.1.5 Actividad Principal**

Servicio de atención y cuidado diario a infantes y niños de hasta 4 años desde las 8h00 hasta 16h00, de lunes a viernes.

#### 4.5.1.6 Organigrama estructural de la empresa



**Gráfico 4.9** Organigrama estructural del Centro de Atención y Cuidado Diario "El Pedregal"

**Elaborado:** Autoras

**Autor:** Centro de Atención y Cuidado Diario "El Pedregal"

El Centro de Atención y Cuidado Diario es una institución Municipal, los departamentos están limitados por la gestión interna que realiza el Centro, es de ahí que cuenta con un Jefe departamental quien administra el presupuesto asignado por el Municipio que junto con la administración tienen como objetivo el cumplir con el presupuesto.

Tiene tres divisiones, como lo indica el gráfico 3.1, el área de cuidado, el área de cocina y el área de guardianía, las ubicaciones de cada área las puede verificar en el anexo 9 donde se encuentra el plano arquitectónico de la institución.

El pilar fundamental del Centro en el área de atención y cuidado infantil, el cual cuenta con 5 secciones, cunero, sección de un años, sección de dos años, sección de tres años, y sección de cuatro años

#### 4.5.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno del centro de atención y cuidado diario, se utilizó la técnica de la observación, visitando cada uno de los departamentos y levantando la información que se encontraba actualmente, en relación a las 15 personas que actualmente trabajan, los datos obtenidos se encuentran detallados en la tabla 4.5 a infantes y niños de hasta 4 años desde las 8h00 hasta 16h00, de lunes a viernes.

Los formatos oficiales del centro son apenas dos, y estos se encuentran para visualizar en el anexo 7 del presente estudio, los demás son informales y en algunas ocasiones cambian de acuerdo a la necesidad.

**Tabla 4.5** Análisis interno del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

<b>Departamento/Sección</b>	<b># Personas a cargo</b>	<b>Actividad que realiza</b>
Jefe Departamental	1	Supervisar que el objetivo de los proyectos sociales sean

			cumplidos y se estén desarrollado con eficiencia y eficacia.
Administración		1	Administrar, organizar, monitorear y evaluar los procedimientos establecidos para brindar una atención eficiente y de calidad, a los niños y niñas beneficiarios del proyecto social que se desarrolla en el CCD.
Asistente de la Administración		1	Coordinar con la Administradora del CCD las actividades diarias que conforman la agenda de trabajo, determinando conjuntamente los asuntos que deben ser atendidos con prioridad.
Área de cuidado infantil	Cunero	1	Atención y Cuidado Diario de los Niños y niñas que asisten en el Centro.
	1 año	2	
	2 años	2	
	3 años	2	
	4 años	1	
Área de cocina	Asistente de cocina	2	Proveer alimentación a los infantes. Asistente de cocina (Empresa Privada Toni Belarde S.a.)
Área de Guardianía	Auxiliar de limpieza	1	Aseo y Mantenimiento del Centro
	Guardianía	1	Cuidar las instalaciones y bienes municipales

**Elaborado:** Autoras

**Autor:** Centro de Atención y Cuidado Diario "El Pedregal"



### **4.5.3 ANÁLISIS FODA**

Para realizar el análisis FODA se reunió al personal del Centro de atención y se recopiló la información que ellos percibían, hubo aspectos negativos y positivos del Centro.

#### **4.5.3.1 Fortalezas**

- Reconocimiento de marca, al ser un centro de atención de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil para los ciudadanos es sinónimo de veracidad, orientado a un servicio de calidad.
- Bienestar social, el servicio que se brinda da la posibilidad a que los padres de familia puedan trabajar, dejando a sus hijos en manos de profesionales, sin costo.
- Evolución del Centro, los administradores dan capacitación constante para incrementar la calidad del servicio, a ser un objetivo social el brindarlo.
- El ambiente de trabajo es agradable, las parvularias sienten un espacio de trabajo tranquilo y ello lo transfieren a los infantes y niños que cuidan.
- Personal capacitado, todos los empleados tienen son contratados en función a su competencia.
- Localización geográfica del CCD, en función de su objetivo general, el brindar servicio de calidad a zonas marginales, el centro de atención se encuentra ubicado en el sector del Guasmo.

#### **4.5.3.2 Oportunidades**

- Aumentar los servicios, como por ejemplo realizar servicios a domicilio, en las casas cercanas del CCD, de ser el caso de niños especiales.
- El servicio de atención y cuidado de infantes es un servicio requerido por los ciudadanos del sector del Guasmo, al ser mujeres que trabajan les ayuda la localización geográfica del Centro.
- El centro de atención cuenta con una imagen positiva frente a la comunidad, por el respaldo de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.

#### **4.5.3.3 Debilidades**

- Sin autogestión, no es posible la autogestión, al ser una institución municipal no es posible realizar actividades para poder gestionar el financiamiento para la institución, el Centro se somete al presupuesto asignado
- Falta de liquidez constante para realizar otras actividades.
- Poco personal para atender a los infantes y niños.
- No cuenta con un plan de atención de emergencia.
- No le dan la importancia a los procesos administrativos ni financieros, falta reglamentos interno, manuales
- Desconocen los procesos administrativos del Centro
- En algunas áreas no asumen totalmente la responsabilidad de sus funciones

#### **4.5.3.4 Amenazas**

- Al ser un servicio delicado, que es el cuidado y atención de niños y niñas de 0 meses a 4 años, se torna un problema la conformidad con los padres de familia, en algunos casos ellos considerarían que debemos tener asistencia personalizada
- Sólo es posible atender 125 niños por el espacio físico y el presupuesto asignados, el crecimiento del Centro está sometido a lo que disponga el Municipio de Guayaquil.
- El presupuesto asignado en lo general llega tarde, eso conlleva a que muchas veces se trabaja sin materiales
- Fuga del recurso humano.

#### 4.5.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL”

Para analizar los procesos que efectúan cada una de las 15 personas en la institución se procedió a preguntar sobre la satisfacción de su trabajo, el resultado se encuentra en la tabla 4.6 en donde el 73.33% están satisfecho con su trabajo al tratarse de un bien social y de ayuda comunitaria a las familias de los sectores aledaños, sin embargo el 26.66% dice no estarlo, en definitiva lograron comentarnos que la parte que cuestionan es la organizativa, no ven que existan procesos claros y claves que contribuyan al mejoramiento de las actividades que realizan en el Centro de Atención, esto sumado a la inseguridad que viven al salir de su ambiente laboral hasta tomar el bus que los lleve a su hogar, estas dos características hacían que el colaborador no se sienta satisfecho de laborar en el Centro, lo que los motivaba a ellos era el poder contar con un trabajo estable y remunerado.

**Tabla 4.6** Satisfacción de los colaboradores

<b>Satisfacción de los empleados</b>			
¿Se encuentra satisfecho por la labor que realiza?	<b>OPCIONES</b>	<b>No. de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	11	73.33%
	NO	4	26.66%
Total entrevistados		15	

**Elaborado:** Autoras

También es necesario establecer a cuantos niños se atienden diariamente, el Centro tiene capacidad de 125 niños, sin embargo la única instancia que no se llena

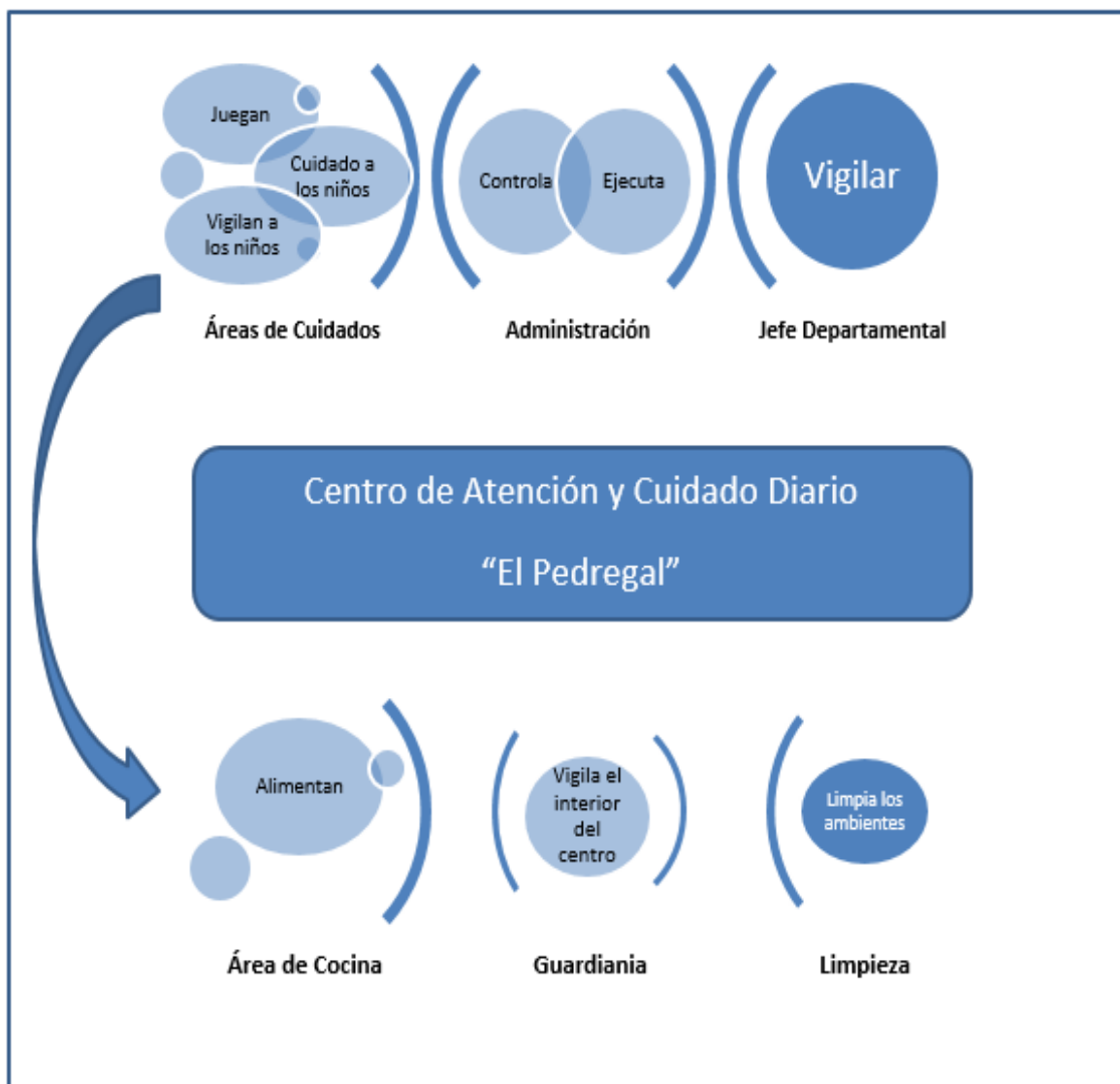
a su capacidad es de la cunero, menores a un año, las otras áreas desde 1 año a 4 años se llena a capacidad, tanto que en ocasiones, conversa su administradora, debe de dejar de inscribir porque se llenan los cupos. Los datos de cuantos niños se atienden se verifican en la tabla 4.7.

**Tabla 4.7** Atención a niños

<b>Área</b>	<b>Sección</b>	<b>Número de niños que atienden</b>
Área de cuidado infantil	Cunero	10
	1 año	25
	2 años	25
	3 años	25
	4 años	25
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>

**Elaborado:** Autoras

La atención que se da en cada una de las áreas de cuidado a los infantes, niños y niñas se puede verificar a través de fotografías tomadas en situ de cada una de las áreas que se encuentran en el anexo 8 del presente trabajo de tesis, las áreas de los niños más pequeños, por su cuidado, están totalmente cubierta por colchonetas por su seguridad, las áreas de 3 y 4 años, tienen sus espacios en aulas y al aire libre, en donde tienen contacto con el ambiente y la naturaleza.



**Gráfico 4.10** Proceso de Actividades del Centro de Atención "El Pedregal"  
**Elaborado:** Autoras

Los procesos de las actividades generales están incluidos en el cuidado de los infantes y niños, así se demuestra en el gráfico 4.10, sin embargo como el presente trabajo se trata de los procesos administrativos y financieros se describirán las áreas de Jefe Departamental y de Administración.

- **Proceso del Jefe departamental**

**Actividades**

- Realizar la elaboración del Presupuesto y enviar requerimiento al Municipio de Guayaquil
- Monitorear el cumplimiento de las partidas contables asignadas
- Mantener informado a los responsables del municipio de Guayaquil sobre su gestión en el Centro
- Lleva control de los recursos asignados.
- Envía las cotizaciones de las necesidades que debe de adjuntar al presupuesto
- Establece el listado de necesidades/requerimiento de los infantes que deberá ser entregada al padre de familia
- Gestión de para la asignación de valores ante su superior.
- Solicita al área operativa requerimientos/necesidades para ser evaluadas para un próximo presupuesto.
- Autoriza al personal administrativo sobre la parte financiera control de materiales asignados.
- Gestiona todo lo referente a la representación legal del Centro de Atención.

- **Proceso de Administración**

**Actividades**

Esta área se relaciona con el área operativa y financiera en forma constante para el flujo de la información. Siendo el Administrador general del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”, entre sus actividades principales esta:

- Colaborar en la elaboración del Presupuesto y todo lo que corresponde a su elaboración.
- Asistir al control de los recursos asignados.

- Controla las áreas de cuidado, cocina, guardianía y limpieza.
- Elabora las solicitudes de necesidades de cada área del Centro.
- Elabora auxiliares de control para las cuentas contables que registra el Centro.
- Elaborar y tramitar todos los documentos y formatos que se requieran para el proceso administrativo del centro de cuidado.
- Archivar y actualizar documentos y expedientes en general de los niños e infantes, del personal y los derivados de la administración del Centro de Cuidado.
- Ejecutar actividades de oficina que se le requiera el jefe Administrativo.
- Recibir y registrar facturas de proveedores y elaborar formatos que sean contrastado contra los recibos.
- Llevar a diversos lugares que indique el Municipio de Guayaquil la documentación que requieran.
- Reproducir material impreso para diferentes actividades del Centro de Atención, así como los comunicados a los padres de familia.
- Registrar reportes de las niñas y los niños sanos y enfermos y novedades varias que son comunicadas de las otras áreas con el objeto de mantener informados tanto al Jefe Administrativo del Centro como a los padres.
- Elaborar y pasar lista de asistencia diaria a los infantes, con el objeto de llevar el control mensual, adjuntando la hoja de menú del área de Cocina.
- Recibir y repartir material de aseo (al área de Limpieza), papelería, llevando control de los mismos.
- Colaborar con la Jefatura Administrativa en todos los aspectos inherentes a la actividad de recepción para que se garanticen los resultados.

#### **4.5.5 ANÁLISIS DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS**

En la planificación del presente trabajo se estimó la obtención de los indicadores que se encuentran explicados en la tabla 2.1, el resultado de los indicadores con los instrumentos de recolección de información se encuentran en la tabla 4.8.:

**Tabla 4.8** Resultados de indicadores de Gestión Administrativa

Variable	INDICADORES	RESULTADOS
CONTROL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de quejas</li> <li>• No. de accidentes</li> <li>• No. de contratos autorizados</li> <li>• No. De Contratos revisados</li> </ul>	<p style="text-align: center;">66</p> <p style="text-align: center;">36</p> <p style="text-align: center;">15</p> <p style="text-align: center;">0</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de puntos de atención al usuario</li> <li>• Ahorro realizado por los procesos de control</li> </ul>	<p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: center;">Ninguno</p>
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de funcionario por # de grupo de atención</li> <li>• Personal operativo en relación al personal administrativo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">37.5%</p>

**Elaborador:** Autoras

En los aspectos de metodología expuestos en el capítulo de introducción se calculó la muestra de 108 familias a encuestar, el formato de encuesta informativa para estimar datos básicos de gestión de servicios se presenta en el Anexo 3 y los resultados se encuentran expuestos en la tabla 4.8, los datos fueron tomados del período del año 2014, al ponderar los datos expuestos se verifica que de las 108 familias existen 66 quejas si se estima una queja por familia el valor relativo sería de



un 63.46%, de los cuales el 45% han tenido respuesta a su solicitud, en vista de los procesos que no tienen claro el personal.

En relación al número de accidentes que se presentan 36 en relación a los 110 infante, niños/niñas que estuvieron durante el mismo periodo representa un 32.72%, accidentes que fueron manejados por inercia, según confirma su administradora.

Los datos que se estiman después de implementada la estrategia de mejora de gestión se analizarán en el capítulo 5 de la presente tesis.

#### **4.5.6. ASPECTOS LEGALES**

Las Leyes que contemplan y que supervisan el Centro de Control y cuidado Diario “El Pedregal” están basadas en el INNFA (Instituto Nacional del Niño y la Familia) y en el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), las dos instituciones son entes reguladores de las actividades que tienen como principio los aspectos sociales, en el caso específico de la presente investigación la actividad principal es el cuidado de los niños/as e infantes, el MIES es el que determina y emite los permisos de funcionamientos y el INNFA el que regula el bienestar.

Entre los requisitos que se identifican en las dos Instituciones reguladoras están: El cuidado diario de los niños/as e infantes, la salud, la nutrición, la educación, aspectos de recreación y la educación familiar que se exponga, los requisitos son para establecimientos públicos y privados, el certificado que se obtiene en las dos Instituciones habilita al establecimiento a la atención de niños/as de tres meses a cinco años que se indica en la resolución administrativa 040-DG-INFA 2010 la que indica que deben entregar:

- Solicitud de autorización para funcionamiento de un centro de desarrollo Infantil dirigida a la Dirección Provincial del INFA.
- Documentos de identificación del representante legal

- Nombramiento del representante legal
- RUC
- Acuerdo Ministerial
- Constitución de la centro de cuidado

La autorización tendrá una vigencia de cuatro años en donde las Instituciones mencionadas realizarán evaluaciones periódicas. Los representantes de los niños/as atendidos pueden realizar anomalías o quejas sobre el servicio el MIES y el INFA pueden sancionar y hasta cerrar temporal o definitivamente el establecimiento al constar esta disposición en el artículo 42 al 46 de la Resolución Administrativa 040. (ver Anexo 2).

## **4.6 GESTIÓN FINANCIERA**

El presente acápite se referirá a cómo están representado los procesos financieros, aunque se conoce que estos se deben al Municipio de Guayaquil, se determinará por la técnica de la observación los procesos que involucran la parte financiera, referencia a la tabla 2.3 sobre los indicadores de gestión.

### **4.6.1 ANÁLISIS DEL PLAN FINANCIERO**

En los que se refiere a análisis del Plan Financiero se analizará el valor de las inversiones dado que son las partidas financieras más importantes que se tuvieron al momento de crear el centro, valores que representan el patrimonio que tiene a largo plazo y que le da la actividad al Centro de Atención y Cuidado Diario.

#### **4.6.1.1 Inversión Inicial**

La importancia de estimar la inversión en infraestructura hace que se valore su actividad como negocio, en el caso particular, un negocio de bienestar, el cual al ser estimado y valorado correctamente permite su venta futura. El primer aspecto que se valorará es el sector, inicialmente se describió que se encuentra ubicado en Guasmo

Norte Coop. El Pedregal, sector Kartódromo, el sector estratégico vulnerable para que los padres de familia puedan trabajar.

**Tabla 4.9** Rubros de inversión - 2010

<b>Rubros de Inversión (2010)</b>	<b>Valor Estimado USD\$</b>
Adecuación del establecimiento	95.000
Mobiliario de las aulas	20.000
Mobiliario de patios	9.000
Equipo informático	2.500
Gastos de establecimiento y puesta en marcha	5.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>131.500</b>

**Elaborado por:** Autoras

La entrevista sobre los procesos financieros se la realizó a la Ing. Yolanda Zerega (ver anexo 5), Administradora del Centro, indicando que los rubros estimados que realizó la Municipalidad de Guayaquil, según la tabla 4.9, al 2010 ascendieron a \$131.500, en donde estimaron un espacio de 1.75 m<sup>2</sup> por niño.

#### **4.6.1.2 Gastos para funcionamiento**

La pregunta inicial en este apartado, sería cuales son las partidas de gastos necesarias para el control y buen manejo de los recursos que son enviados, y los procesos de mantenimiento de las instalaciones. Lo importante es el no estimar un ingreso para ser cruzado con el gasto, al ser un servicio público el servicio no tiene costo, sin embargo la necesidad de recursos materiales fungibles para este tipo de instituciones es de un valor representativo. Su valoración y entrega depende del Municipio de Guayaquil, sin embargo, la presentación de los mismo viene parte del Centro y se da en función de la necesidad de la parvularia, quien debe de utilizar el recurso con los infantes, niños/as, debido a la variabilidad de la información se ha resumido el informe que envían al Municipio para requerimiento de materiales año 2015.

**Tabla 4.10** Presupuesto año 2015 del Centro de Atención y Cuidado “El Pedregal”

<b>Rubros del presupuesto (gastos 2015)</b>	<b>Valor USD \$</b>
Sueldos y Beneficios sociales	168.000
Alquiler del establecimiento	16.200
Mantenimiento de instalaciones	7.500
Otros gastos de gestión	3.600
Enfermería (materiales de farmacia)	5.150
Gastos básicos (luz, agua y combustible)	6.150
Gastos Pedagógico	35.660
Gastos de alimentación	87.000
<b>TOTAL</b>	<b>329.260</b>

**Elaborado por:** Autoras

Los rubros solicitados y autorizados son los detallados en la tabla 4.10 para el año 2015, no es posible obtener un detalle minucioso de los rubros al tener una cláusula de confidencialidad de los valores por parte de la Administración General, sin embargo fue facilitado copia del contrato de la alimentación ( ver anexo 4) de los tres centros que administra el Municipio de Guayaquil, de donde se estimó el valor de la alimentación del Centro “El Pedregal.

Los rubros son cubierto por el Municipio de Guayaquil, en el caso de los Sueldos el valor es depositado desde el Municipio a las cuentas de cada uno de los empleados, el valor del alquiler es depositado en la cuenta de una persona natural, el mismo que debe de llevar su factura al Municipio para su cancelación previamente, los gastos de mantenimiento y gastos de gestión autorizados al momento de ser reportados son desembolsados y cancelados a los proveedores, el material de enfermería y de pedagogía son entregados y reportados cada trimestres, la alimentación es cancelada directamente por el Municipio, los alimentos llegan diarios.

#### **4.6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

Para Determinar el nivel de gestión financiera se estimó en la tabla 4.11 sobre las dimensiones e indicadores a los cuales se les da respuesta con los datos obtenidos.

**Tabla 4.11** Resultados de la Gestión Financiera

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
GESTIÓN FINANCIERA	• % de ejecución del gasto.	25%
	• % de gasto por empleado	100%
	• Nivel de Bienestar por cliente	Desconocido

**Elaborado por:** Autoras

Según la entrevista realizada se estima que el porcentaje de ejecución del gasto llega al 25%, la Administradora da este porcentaje a recibir informe del primer trimestre de cumplimiento del presupuesto, sin determinarlo oficialmente, en relación a los gastos de personal al manejarlos directamente el Municipio de Guayaquil no hay datos exactos, sin embargo al estimar la administradora que ningún personal está insatisfecho con sus haberes y sus necesidades en la función que representan en el Centro menciona un 100%. El nivel de bienestar por clientes aún desconocido, no existe un estudio de cómo se encuentra el cliente (representante de los infantes, niños/as).

## **CAPITULO V**

### **ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN**

#### **5.1 ESTRATEGIAS GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Con los resultados obtenidos y en función del primer objetivo propuesto sobre el análisis de los procesos de control interno y su asignación de recursos la propuesta es:

- Definir una estructura organizacional que especifique las divisiones de cada área
- Determinar el número de personal óptimo para los procesos.

La propuesta del desarrollo para el cumplimiento del objetivo propuesto se explica en los siguientes apartados

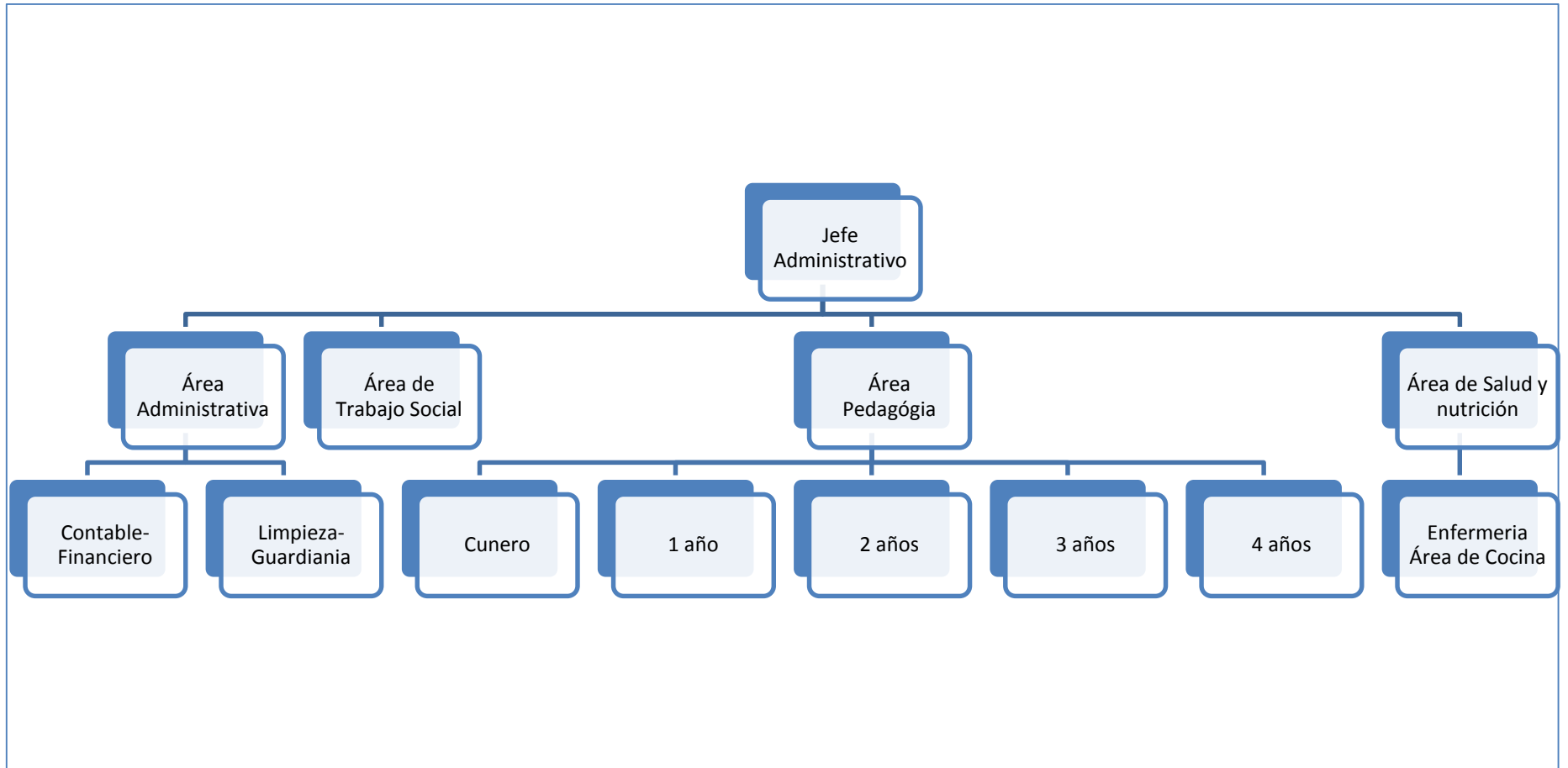
##### **5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El trabajar con dos departamentos administrativos no optimiza la gestión, en relación al personal que se encuentra actualmente en el CCD se plantea su división en relación a la estructura que se describe en el gráfico 5.1, básicamente se realiza la propuesta de división del departamento administrativo con las designaciones, según la función que ejecutan, al personal del CCD.

El área administrativa estará a cargo de los registros contables y de las financieras que sólo involucran al presupuesto que se debe enviar al Municipio de Guayaquil adicional el área de limpieza y de guardianía al ser responsables de los recursos

asignados, se agrega un área de trabajo social al establecer que existen familias con problemas internos que afectan el comportamiento de los niños/as en el centro, los cuales deberían ser atendidos por un personal profesional y capacitado en el área.

Las áreas de cuidados estarán cubierta por el área de pedagogía, quien responderá a todas las necesidades de aprendizaje de los infantes, niños y niñas que se encuentre en cada área de atención. El área de Salud y nutrición velará por la entrega de alimentos desde el proveedor de alimentos hasta los infantes y personal del Centro de Atención.



**Gráfico 5.1** Estructura organizacional propuesta para el Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

**Elaborado:** Autoras



La importancia en la atención de los infantes deberá ser reflejada en las parvularias que los atienden, por lo tanto, se sugiere el personal que se encuentra en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1** Personal destinado para el área de cuidados a infantes y niños/as

<b>Nivel de atención</b>	<b>Edad del niño</b>	<b>Relación adulto-niño</b>	<b>Personal actual</b>	<b>Personal óptimo</b>
<b>Cunero</b>	De 1 año a 1 año 6 meses	1 adulto por cada 6 niños	1	2
<b>Maternal 1 año</b>	De 1 año 7 meses a 1 año 11 meses	1 adulto por cada 10 niños	2	3
<b>Maternal 2 años</b>	De 2 años a 2 años 11 meses	1 adulto por cada 10 niños	2	3
<b>Maternal 3 años</b>	De 3 años a 3 años 11 meses	1 adulto por cada 20 niños	2	3
<b>Maternal 4 años</b>	De 4 años a 4 años 11 meses	1 adulto por cada 20 niños	1	3
<b>TOTAL</b>			<b>8</b>	<b>14</b>

**Elaborado:** Autoras

En relación al cumplimiento del segundo objetivo propuesto sobre el determinar las acciones de toma de decisiones de los directivos, con los resultados de la entrevista existían duplicidad de funciones, la propuesta es: en función del organigrama establecido desarrollar propuestas de actividades para cada una de las divisiones, de tal forma que se realice el cumplimiento de la gestión, sus fines y sus objetivos, como lo menciona el objetivo número dos de la propuesta.

La propuesta es:

### **5.1.2 PROPUESTA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Para el Jefe Administrativo la propuesta de actividades son las siguientes:

- Planear, programar y dirigir, de acuerdo con las normas y lineamientos del Municipio de Guayaquil todas las actividades del Centro de Atención garantizando que se desarrollen con calidad y oportunidad.
- Difundir entre el personal del Centro de Atención las normas y lineamientos entregados por el Municipio de Guayaquil bajo los cuales deberá desarrollarse el trabajo de cada uno verificando que el personal proporcione los servicios de acuerdo al horario y calendario autorizados.
- Orientar, apoyar y supervisar al personal del Centro de Atención y Cuidado en el desempeño de las funciones que tiene encomendadas.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal que tiene a cargo.
- Designar un responsable para que realice sus actividades en caso de que tenga que ausentarse del Centro de Atención.
- Todo lo correspondiente a las áreas planificadas según el Gráfico 5.1

Para el área Administrativa la propuesta de actividades son las siguientes:

- Revisar el plan anual de actividades entregada por el Jefe Administrativo de los responsables de cada área a los que deberá entregar las orientaciones necesarias al respecto.
- Controlar el buen uso de los bienes muebles e inmuebles.
- Designar, en caso de ausentismo programado y no programado, a quien deberá cubrir al personal del Centro de Atención en todas las áreas.
- En caso de accidentes o urgencia, coordinar las acciones para que se proporcione la atención médica requerida.

- Archivar y mantener un expediente de cada trabajador del Centro de Atención y mantenerlo actualizado.
- Gestionar ante el Jefe Administrativo la capacitación requerida para el personal y dar puntual seguimiento hasta su conclusión, así como tener documentación que respalde la gestión realizada y el cumplimiento de la capacitación.
- Coordinar con las áreas el control de la asistencia diaria del personal y autorizar pases de salida, de acuerdo a las normas establecidas por el Municipio de Guayaquil.
- Coordinar las vacaciones con el Municipio de Guayaquil del personal del Centro de Atención de acuerdo a las necesidades.
- Realizar los registros para un control contable informal del proceso del Centro de Atención.
- Verificar la entrega al Centro de Atención de los insumos alimenticios, material didáctico, de aseo y llevar registro de cada uno de ellos.
- Realizar reuniones periódicas con el personal del Centro para planear y dirigir las actividades propias de cada área

Para el área de Pedagogía la propuesta de actividades son las siguientes:

- Verificar que el personal brinde en todo momento a las niñas y niños un trato respetuoso, de calidad, cuidando su integridad y promoviendo su desarrollo integral.
- Solicitar al área administrativa los insumos necesarios para el cuidado de los infantes, niños y niñas.
- Convocar a reuniones de madres, padres o tutores sobre asuntos relacionados con los servicios prestados del Centro.
- Verificar el comportamiento de las parvularias frente al cuidado de los infantes, niños y niñas.

- Realizar programas académicos de aprendizaje que contribuyan al desarrollo integral de los infantes, niños/as.

Para el área de Salud y Nutrición la propuesta de actividades son las siguientes:

- Determinar las medidas necesarias en caso de que se tener una urgencia médica, o si fuera accidentes e identifique lesión física de una niño/a o infante durante su estancia en el Centro de Atención Diaria.
- Verificar que se cumplan los horarios determinados para la alimentación por nivel de atención.
- Verificar el buen uso de los utensilios en el área de la cocina
- Verificar la correcta entregar del proveedores de alimentos al área de cocina.
- Coordinar con Guardianía la entrada y salida de los infantes, niños/as, para su correcto control.

## **5.2 ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN FINANCIERAS**

El objetivo tres, sobre la evaluación de la situación financiera mediante la toma de decisiones- en el establecimiento de estrategias- éstas no se pudieron definir como estrategias, al no contar con autonomía propia en la adquisición del recurso monetario se tuvo que reformular en función de acciones y actividades.

En Gestión de recursos o autofinanciamiento no es posibles establecer estrategias, sin embargo por el giro que tiene el Centro de Atención, al ser una institución de servicio público lo que se establecería es estimar un estado de resultados de nivel de bienestar social que brinda al sector.

El nivel de inversión es de \$131.500 (ver acápite de inversión), el valor de los gastos anuales estimados y aprobados por el Municipio ascienden a \$329.260 (ver acápite de gasto), con estos valores y el valor que se estimará por el CCD particular, valor \$136.00 por niño mensual, por 12 meses da un rubro de \$1.632 al año por 110 niños \$179.520 al año de ahorro por cada niño.

### 5.2.1 ESTIMACIÓN DE LA RAZÓN COSTO/BENEFICIO

Para utilizar esta razón es necesario por principio el tener una actividad de bienestar, como el Centro de Atención es una institución sin fines municipal no cobra sus servicios da un beneficio a la comunidad, la razón de bienestar se calcularía de la siguiente manera:

$$\text{Razón Costo/Beneficio} = \frac{\text{Valor de los beneficios del proyecto anualizados}}{\text{Valor de la Inversión Anualizada + Costos anualizados}}$$

**Autor:** (Sullivan *et al*, 2004)

Al cálculo de los valores se estima una tasa del 9.5% estimada por la Corporación Financiera Nacional con el cual se anualizará el nivel de inversión  $\$131.500 * 0.095 = \$12.492,50$ , valor de la inversión anualizada. Reemplazando los valores en la fórmula se tiene:

$$\text{Razón Costo/Beneficio} = \frac{179.520}{12.492,50 + 329.260} = 0.5252$$

El resultado es de 0.5252, que indica no bienestar social, para que el indicador sea favorable es necesario que el índice sea mayor que 1, de ahí que uno de los puntos en los aspectos financieros es el mejorar el indicador de costo beneficio, a través del control de los gastos.

## CONCLUSIONES

- En base al cumplimiento del primer objetivo, el analizar los procesos de control interno en la asignación de recursos, se concluye que no existe formalización de procesos, en la entrevista realizada a la Ing. Yolanda Zerega indica que no existe un manual, ni procedimiento por escrito, No existen documentos de soporte que indiquen gestión y/o control de los procesos, sólo los indicados en el anexo 7. Ello sumado a que la estructura organizacional actual no permite diferenciar funciones, ver gráfico 4.9, capítulo IV, siendo repetitivas las funciones en los puestos. La propuesta de este objetivo sería la estructura sugerida en el gráfico 5.1 del capítulo V, la cual diferencia las funciones y establece procedimientos diferenciados para un control y mejor servicio hacia el cliente.
- Para el cumplimiento del segundo objetivo, en la determinación de las acciones de toma de decisiones se estableció una manual de actividades por área descrita en el nuevo organigrama, ello logrará disminuir indicadores como accidentes, quejas, servicios, se deben de incrementar personal en el área de cuidados/pedagogía, como lo indica la tabla 4.8, al ser necesarios según la cantidad de infantes, niños/as en el salón.
- El tercer objetivo sobre la gestión financiera se concluye que no es posible establecer estrategias al no tener autonomía en los procesos de auto-gestión de recursos, sin embargo se calculó como evaluación financiera el indicador de Beneficio/costo de 0.5252, razón que indicaría que no cubre sus costos, sin embargo existe un beneficio y/o bienestar social en el sector.
- La conclusión del cuarto objetivo se resumen en la tabla 4.4 que muestra la matriz de riesgos del Centro de Atención y Cuidado Diario en donde se especifica las consecuencias y se da recomendaciones de las mismas.

## RECOMENDACIONES

- El Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal” es administrado por el Municipio de Guayaquil, sus actividades, recursos y planificación deben de ser aprobados por dicha institución, siendo el Centro una institución pública no autónoma de su gestión, por lo tanto las estrategias que se indicaron en el capítulo IV pueden aplicarse inicialmente informal para su control interno, sin embargo el proceso de formalización de los mismos debe de ser expuesto ante las autoridades del municipio.
- El presupuesto presentado no es detallado, según la información presentada por la Administradora, no diferencia entre materiales fungibles y no fungibles, deberían de detallarse para no invertir en materiales que deberían de permanecer en la institución más de un año, como por ejemplo cestas, colchonetas, sábanas, etc
- Y el fuerte del Centro de Atención “El Pedregal” sería el Sistema Humano, que incluye los procesos sociales en donde interactúan las personas, procesos de comportamiento y de motivaciones simultáneas.
- Se recomienda el realizar un inventario físico inicial de los bienes muebles que posee el centro para su control y optimización de su manejo, incluyendo en la política el realizar inventarios semestrales de los mismos.
- Se debe implementar la estructura organizacional sugerida para que los procesos no sean duplicados.
- La capacitación en las áreas de administración, pedagogía y enfermería debería ser continua, más tratándose del servicio que se brinda, actualmente lo hacen una vez al año, se recomienda realizarlo trimestralmente.

- Los procesos deben de dejar evidencias, por lo tanto se recomienda oficializar documentos de soportes que evidencien la gestión que realiza cada área, por ejemplo, en el caso de pedagogía de atención a un padre de familia dejar constancia de su charla, queja, sumilla y solución del mismo.
- Se ha elaborado una matriz de riesgo de –ver tabla 4.2 - en donde se recomienda entre los puntos importantes administrativos/financieros la seguridad física, toma de inventarios, detalle del presupuesto, manejo de una caja chica.



## BIBLIOGRAFÍA

- Moya Moreno, L. H. (2010). *El control Interno en la Fiscalía*. Colombia: III ENCUENTRO DE PROFESORES DE REVISORIA FISCAL.
- (s.f.). *Acuerdo 447 del Ministerio de Economía y Finanzas que actualiza y codifica los Principios del Sistema de Administración Financiera y los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental*.
- Bravo, M. (2010). *Contabilidad General*. México: Pearson.
- (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Finch, J., R. Edward, F., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- García Moreno, S., Nájera, J., & Rico García, M. (2001). *Organización y administración de empresas: Una visión práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Goldratt, E., & Cox, J. (1993). *La meta*. Monterrey: Ediciones Castillo.
- Kaplan, R., & Norton, E. (2001). *El Cuadro de mando Integral*. Argentina: Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración - Una perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- (Decreto 529-A). *Ley de Presupuesto del Sector Público*. Registro oficial 76 del 20 de noviembre de 1992.
- (Decreto 1429. Registro Oficial 337 del 16 de Mayo de 1997). *Ley Orgánica de Administración Financiera y Control*.
- (Ley 2002-73. Suplemento del Registro Oficial 595 del 12 de junio del 2002 y su Reglamento). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.

- (Acuerdo 113 del Ministerio de Economía y Finanzas). *Manual General de Contabilidad Gubernamental*. Suplemento del Registro Oficial 605 del 26 de junio del 2002.
- (Publicado en la Edición especial No. 6 del Registro oficial del 10 de octubre del 2002). *Normas de Control Interno para el Sector Público*.
- Pungitore, J. (2006). *Sistemas administrativos y control interno*. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.
- Ramón Ruffner, J. (2010). El Control Interno en las Empresas Privadas. *UNMSM*, 81-88.
- (s.f.). *Registro oficial No. 306 del 22 de octubre del 2010 - Normativa del Sistema de Administración Financiera*.
- (Decreto 529 A). *Reglamento a la ley de Presupuesto del Sector Público*. Registro oficial 529 A. Registro oficial 136 del 26 de febrero de 1993.
- (Registro oficial 378 del 17 de Octubre del 2006). *Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de Bienes del Sector Público*.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sullivan, W., Wicks, E., & Luxhoj, J. (2004). *Ingeniería Económica*. México: Pearson.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Lista de verificación

Institución a verificación: Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

Fecha de verificación:

<b>Estructura</b>	<b>Características</b>	<b>Posee</b>	<b>No posee</b>
Formal	Patrón entre la relaciones de los administrativos Definición de normas y decisiones Vínculo entre el talento humano y la administración. Identificación de miembros claves Manuales, funciones definidas		
Informal	No existe un patrón definido entre las relaciones administrativas. Definición de reglas de forma informal. Sin identificación de miembros claves Sin manual de funciones y flujos.		
Real	Institución establecida mediante un ente jurídico. Existe un patrón entre las relaciones administrativas, sin retroalimentación. Definida la estrategia de forma informal. Existe un patrón, pero no definido de forma oficial. Identifican personal clave pero no lo valoran. Existen procesos y funciones, no por escrito, sobre-entendidos.		

**Fuente:** (García Moreno, Nájera, & Rico García, 2001)

**Elaboración:** Autoras

## ANEXO 2

# **NORMAS PARA CONCEDER LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL, PÚBLICOS Y PRIVADOS**

Resolución No. 030-DG-INFA-TM-2012

Tamara Genoveva Merlzalde Manjarres

DIRECTORA GENERAL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - INFA

Considerando:

Que, el inciso primero del artículo 44 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre las demás personas;

Que, el numeral uno del artículo 46 de la Constitución de la República del Ecuador establece la obligación del Estado de adoptar medidas que aseguren la atención a menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos;

Que, de conformidad con lo establecido en el párrafo segundo del artículo No. 389 de la Constitución de la República del Ecuador, se instituye la conformación de "El sistema nacional descentralizado de gestión de riesgo está compuesto por las unidades de gestión de riesgo de todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local, regional y nacional";

Que, la Constitución de la República del Ecuador, tiene como uno de sus aspectos centrales el reconocimiento de los derechos a las personas, grupos, comunidades y nacionalidades y establece entre las garantías constitucionales de los derechos, las políticas públicas y los servicios. En ese marco, la creación del INFA como entidad pública de atención, del nivel ejecutivo de gobierno, tiene "a su cargo la ejecución de políticas, planes, programas, proyectos, acciones y medidas de protección y sanción, de acuerdo a las políticas y planes definidos por los organismos competentes y a las instrucciones de la autoridad que legitimó su funcionamiento" conforme lo establece el Art. 209 del Código de la Niñez y la Adolescencia.

Que, el numeral 3 del artículo 3 de la Convención sobre los Derechos del Niño, establece que "Los Estados Partes se asegurarán que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada";

Que, el Código de la Niñez y Adolescencia en el artículo 12, inciso segundo, consagra el principio de prioridad absoluta que determina que en la formulación y ejecución de las políticas públicas y en la provisión de recursos, debe asignarse prioridad absoluta a la niñez y adolescencia, a las que se asegurará, además, el acceso preferente a los

servicios públicos y a cualquier clase de atención que requieran, estableciendo una prioridad especial a niños y niñas menores de seis años;

Que, el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA es una entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera, que fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 1170 expedido el 24 de junio de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 381 de fecha 15 de julio de 2008. El INFA tiene como misión fundamental, garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

Que, el Decreto Ejecutivo No. 1170 antes señalado, establece como funciones del INFA, entre otras cosas, las siguientes: a) Ejecutar las políticas nacionales de desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía y apoyo a familias en situaciones de riesgo y emergencia; b) La provisión de servicios sociales básicos de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia, apoyo a las familias, protección especial, atención en desastres y emergencias, promoción de la participación de la niñez y adolescencia y fortalecimiento del tejido social comunitario, sobre la base de las regulaciones y el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES; y, c) Desarrollar acciones de defensa, denuncia y vigilancia del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia;

Que, el INFA adopta explícitamente un enfoque de derechos bajo el principio de la corresponsabilidad y participación. Las políticas, el sistema y los mecanismos de gestión del riesgo y emergencias, no constituyen una mera provisión de servicios públicos a la población, sino un ejercicio de derechos fundamentales, garantizados por el ordenamiento jurídico nacional e internacional.

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1389 de 2 de febrero del 2009, se expiden las normas para la prestación de servicios y ejecución de proyectos para la protección integral a niños, niñas, adolescentes y sus familias y la entrega de donaciones, ayudas o subvenciones por parte del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, en cuyo artículo 1, literal d), se establece la facultad de autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales;

Que, los artículos 7 y 8 del precitado Acuerdo Ministerial No. 1389, al tratar sobre la delegación para la prestación de servicios, establece que mediante acto administrativo el Instituto de la Niñez y la Familia, INFA podrá autorizar a las instituciones públicas, personas naturales, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras el funcionamiento de centros de desarrollo infantil para la prestación de servicios sociales;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 000013A de 02 de mayo de 2012, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social Doris Soliz Carrión, acuerda designar a la señora Tamara Genoveva Merizalde Manjarres como Directora General del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA.

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1458 de 19 de marzo de 2009, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social de ese entonces, acuerda en la Disposición Transitoria Segunda del Acuerdo Ministerial No. 1389 de 2 de febrero de 2009, a continuación de... "Prestación de servicios sociales"... agréguese: ..."y para la ejecución de proyectos sociales"...

Que, mediante Resolución Administrativa No. 0113 de 11 de abril de 2012, el Instituto

de la Niñez y la Familia -INFA expidió las Normas para conceder la autorización y funcionamiento de centros de desarrollo infantil, públicos y privados, en vista del incremento de funcionamiento de centros de desarrollo infantil privados que no se encuentran acreditados por INFA.

En ejercicio de las facultades que le confiere, el artículo 8, literal d) del Decreto Ejecutivo No. 1170, el artículo 16, literal d) del Estatuto Orgánico por Procesos del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, y, la Disposición General Tercera del Acuerdo Ministerial 1389 de 2 de febrero de 2009, que se establecen dentro de los deberes y atribuciones del Director General del INFA, la de dirigir, coordinar y supervisar la gestión del Instituto de la Niñez y la Familia INFA en el ámbito nacional, así como también se faculta al Director General del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA que mediante resoluciones administrativas motivadas expida y mantenga actualizados los manuales e instructivos necesarios para implementar los procedimientos contemplados en estas normas;

En ejercicio de las facultades.

Resuelve:

Expedir la Nuevas "Normas para conceder la autorización y funcionamiento de centros de desarrollo infantil, públicos y privados", emitidas mediante resoluciones administrativas No. 040 y 0113 de fechas 29 de julio de 2010 y 11 de abril de 2012 por la siguiente:

"Normas para conceder la acreditación de los centros de desarrollo infantil integral, públicos y privados que no operan con fondos MIES-INFA"

## Capítulo I

### Naturaleza, objetivo y responsabilidad de los centros de desarrollo infantil

Art. 1.- Naturaleza.- Los servicios de desarrollo infantil integral son todas aquellas formas de atención que se ofertan para niños y niñas comprendidas, desde los tres meses hasta los treinta y seis meses de edad. Estos servicios podrán atender con horarios de tiempo completo, tiempo parcial y medio tiempo, de conformidad con la demanda existente.

Por la naturaleza de la población atendida, el servicio de desarrollo infantil se proporcionará durante todo el año, pudiendo suspender sus actividades por los días que consideren necesarios para vacaciones anuales.

Para el efecto se tomará como referencia el período vacacional de julio a agosto para la Sierra y Oriente y el de enero a marzo para la Costa y Región Insular.

Art. 2.- Objetivo.- Alcanzar el desarrollo integral de los niños y niñas desde los tres meses hasta los treinta y seis meses de edad con enfoque de derechos, a través de la atención directa fortaleciendo la corresponsabilidad familiar y social en el proceso de formación.

Art. 3.- Inclusión.- Los servicios de desarrollo infantil integral recibirán a niños y niñas menores a treinta y seis meses con capacidades especiales, propiciando la inclusión para su desarrollo integral, para ello deberán garantizar la ejecución de un Modelo de Atención que incluya acciones de sensibilización e integración.

Por tanto, se deberán respetar los derechos de todos los niños y niñas a la "No Discriminación" y tendrán derecho a acceder a un desarrollo integral de calidad, estableciendo programas que permitan su adaptación en cuanto a metodologías y currículo.

Art. 4.- Acreditación.- Todos los prestadores de servicios de desarrollo infantil públicos y privados, que no operan con fondos MIES-INFA, previo a su funcionamiento deberán obtener el certificado de acreditación emitido por el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, a través de sus direcciones provinciales, en su correspondiente jurisdicción.

## Capítulo II

De los requisitos y procedimientos para obtener la Acreditación.

Art. 5.- Solicitud de acreditación de funcionamiento.- Con la solicitud se inicia el proceso de acreditación para lo cual, las instituciones públicas, personas naturales, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, interesadas en la prestación de servicios de desarrollo infantil integral, deberán registrarse a través de la página WEB del MIES-INFA.

El MIES-INFA a través del correo electrónico registrado en la solicitud, en un término de 3 días, informará la clave de acceso y los pasos siguientes para la acreditación.

Art. 6.- Control de registro.- Los prestadores de servicios de desarrollo infantil integral que no hayan ingresado la solicitud de acreditación por medio de la WEB del MIES-INFA serán notificados, y tendrán el término de 8 días para cumplir con el registro, caso contrario el servicio de desarrollo infantil integral será cerrado indefinidamente.

Art. 7.- Requisitos para la acreditación.- Los prestadores de servicios de desarrollo infantil integral, sean éstos personas naturales o jurídicas que se han registrado deberán ingresar en la página WEB del MIES-INFA con su clave de acceso registrar y subir los siguientes documentos:

### 7.1.- Para personas naturales

- a) Copia de la cédula de ciudadanía a color (ambos lados) y certificado de votación de la propietaria/rio de la prestación del servicio de desarrollo infantil.
- b) Para extranjeros el registro con el censo vigente;
- c) Modelo de Atención institucional del servicio de desarrollo infantil en base a las condiciones y lineamientos establecidos por el MIES-INFA. El formato estará publicado en la página Web del MIES-INFA.

### 7.2.- Para institución pública

- a) Nombramiento o acción de personal de la directora o director de la Institución que presta el servicio de desarrollo infantil;
- b) Copia de cédula de ciudadanía (ambos lados) y certificado de votación del director o directora del centro;



- c) Registro Único de Contribuyentes;
- d) Modelo de Atención del servicio de desarrollo infantil integral con base en las condiciones y lineamientos establecidos por el MIES-INFA. El formato estará publicado en la página Web del MIES-INFA.

7.3.- Para organizaciones de derecho privado

- a) Nombramiento vigente y notariado del nombramiento de la/del representante legal o directiva actualizada;
- b) Instrumento jurídico de constitución de la persona jurídica (acuerdo ministerial, resolución, escritura de constitución de la compañía, estatutos etc.); en el caso de aplicar como sociedad de hecho se deberá incorporar el acta de conformación de la sociedad, debidamente notariada y elevada a escritura pública;
- c) Registro Unico de Contribuyentes;
- d) Modelo de Atención del servicio de desarrollo infantil integral con base a las condiciones y lineamientos establecidos por el INFA. El formato estará publicado en la página Web del MIES-INFA.
- e) Cédula (ambos lados) y certificado de votación de la/del representante legal;
- f) Para extranjeros copia de su registro en el censo vigente.

Art. 8.- Modelo de Atención del servicio de desarrollo infantil integral.- El Plan se elaborará conforme al formato establecido por el MIES-INFA, disponible en la página Web; a este se deberá incorporar los siguientes elementos; lineamientos pedagógicos, detalle de la infraestructura con la que cuenta, y las funciones del personal, además, se deberá subir y registrar la siguiente información:

- a) Croquis de la ubicación geográfica del lugar en donde se presta el servicio;
- b) De acuerdo al servicio a prestar se deberá entregar un plano del local con la distribución del espacio físico, en base a los estándares de calidad, haciendo constar el área en metros (mínimo 2 metros cuadrados por niño/a);
- c) De acuerdo al servicio a prestar deberán presentar contrato de comodato o arrendamiento debidamente registrado, o pago del impuesto predial actualizado en caso de ser propietario;
- d) Manual de procedimientos o reglamento interno de la prestación del servicio desarrollo infantil;
- e) Ficha técnica del personal que labora en el local donde se presta el servicio desarrollo infantil;
- f) Presupuesto por la prestación del servicio de desarrollo infantil integral.

Art. 9.- Plazo para la entrega de documentación.- El tiempo para la entrega de la documentación será notificado vía electrónica y en ningún caso superará el término de 20 días, contados a partir del registro o notificación según corresponda.

Art. 10.- Análisis de la documentación.- El Instituto de la Niñez y la Familia, MIES-INFA, en su respectiva jurisdicción, verificará y analizará la documentación presentada por el solicitante en un término no mayor de 10 días a partir de la presentación de los documentos.

En los casos en los que los documentos estén incompletos o no cumplan con los requerimientos establecidos por el MIES-INFA, se notificará vía electrónica al representante prestador del servicio, otorgando un término máximo de 10 días para culminar la entrega o rectificación de la documentación correspondiente, caso contrario el local donde se presta el servicio será cerrado de forma indefinida.

Art. 11.- Inspección.- Una vez cumplidos con los requisitos para la acreditación el INFA realizará una visita in situ, en un término no mayor a 30 días, para verificar la capacidad de implementación del Modelo de Atención y el cumplimiento de los estándares establecidos por el MIES-INFA en los aspectos de infraestructura, personal, riesgos, y sanidad.

Al momento de la visita la directora o director o responsable de la prestación del servicio deberá tener a disposición del técnico todos los documentos de sustento en originales, para la verificación correspondiente.

Art. 12.- Resultado de la inspección.- Una vez realizada la visita de inspección el técnico responsable emitirá un informe con los resultados, que será comunicado al representante de la prestación del servicio desarrollo integral en un término de 3 días.

Art. 13.- Cierre definitivo por riesgos en la prestación del servicio de desarrollo infantil integral.- En los casos en los que durante la inspección se encontraran situaciones de alto riesgo para los niños y niñas, se notificará a la directora/or, propietaria/o o representante legal de la entidad prestadora del servicio infantil el cierre inmediato del servicio.

El cierre se realizará dentro de las siguientes 48 horas de la notificación de los resultados de la inspección.

Art. 14.- Requerimiento de adecuación.- En los casos en los que durante la inspección se determine que en el local donde se presta el Servicio de Desarrollo Infantil Integral existen riesgos leves, o que no cuenta con la capacidad de implementar el Modelo de Atención, se le notificará otorgando un término no mayor a 30 días, según las necesidades, para que se realicen los correctivos pertinentes.

Se programará una nueva visita de inspección para constatar la implementación de los correctivos. En caso de incumplir con los requerimientos, se procederá al cierre indefinido del servicio.

El cierre se realizará en el término de 8 días, posteriores a la notificación de la inspección de constatación de los requerimientos de adecuación.

Art. 15.- Acreditación preliminar.- En caso de cumplir con los requisitos establecidos y demostrar la capacidad técnica para implementar el Modelo de Atención, se procederá a la entrega de una acreditación preliminar, la cual estará vigente por un plazo de 30 días a fin de completar los siguientes requisitos, a través de la página Web del MIES-INFA:

- a) Plan de Contingencia para gestión del Riesgo para la prestación de los servicios Desarrollo Infantil Públicos y Privados.
- b) Certificado médico otorgado por el IESS o un Centro de Salud Público de los Representantes del CDI y de todo el personal que labora en el mismo.
- c) Certificado vigente de Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- d) Certificado vigente de Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud, para manejo de alimentos.
- e) Registro Único de Contribuyentes vigente, donde conste el nombre comercial y la actividad económica correspondiente.

Art. 16.- Terminación de la acreditación preliminar.- Si en el término previsto en el Art. 9 del presente instrumento legal, no se cumple con la entrega de la documentación, se notificará la terminación de la acreditación preliminar, procediendo al cierre indefinido del CDI.

El cierre se realizará en el término de 8 días, posteriores a la notificación de la terminación de la acreditación preliminar.

Art. 17.- Acreditación.- Una vez cumplidos con todos los requisitos establecidos en los artículos anteriores, se entregará la acreditación para poder operar en la prestación del servicio de desarrollo infantil.

La Acreditación será notificada al prestador del servicio y deberá ubicarse en un lugar visible para conocimiento de los padres y madres de familia. El número de acreditación deberá constar en toda la documentación y papelería oficial del prestador del Servicio de Desarrollo Infantil.

Art. 18.- Vigencia de la Acreditación.- El plazo de vigencia de la acreditación será de dos años a partir de la fecha de expedición del Certificado de Acreditación.

Art. 19.- Suspensión de la acreditación.- La acreditación podrá ser suspendida mediante resolución del MIES-INFA, antes de la terminación del plazo de vigencia, en los casos en los que existan incumplimientos de las condiciones contenidas en el proceso de acreditación, o si hubiere indicios de vulneración de derechos a niños y niñas en la prestación del servicio de desarrollo infantil integral.

Art. 20.- Prohibición de transferencia o cesión de la acreditación.- la acreditación expedida a un prestador del servicio de desarrollo infantil no podrá ser cedida ni transferida a otra persona a ningún título, por lo tanto es intransferible.

Art. 21.- Notificación.- Las notificaciones in situ serán entregadas por un técnico del MIES - INFA, y se colocarán los sellos de notificación correspondientes en un espacio visible a la entrada del local prestador del servicio de desarrollo infantil integral.

El sello de notificación contendrá: identificación del centro Infantil, motivación de la notificación y término; así como las medidas correctivas en el caso de cierre de la prestación de los servicios.

Art. 22.- Cierre del local prestador de los servicio.- Los prestadores del servicio serán cerrados por incumplir las notificaciones o por considerarse al servicio altamente riesgoso conforme los estándares de calidad establecidos por el INFA.

El cierre se lo realizará siempre en horarios en los cuales no se encuentren niños y niñas en las instalaciones, se colocara un sello de cierre en la puerta principal del local prestador del servicio.

El sello de cierre: contendrá: identificación del centro, infantil, motivo del cierre, fecha de notificación.

Art. 23.- De la violación de los sellos.- los sellos de notificación y cierre no podrán ser removidos, rotos u ocultados. En caso de incumplir con esta disposición, el propietario del centro será sancionado conforme lo dispone el Libro Tercero de las Contravenciones del Código Penal en los Arts. 240 y siguientes a la fecha sin perjuicio de la ejecución de las garantías.

#### De las responsabilidades de los Servicios de Desarrollo Infantil Integral

Art. 25.- Responsabilidad.- Para todo efecto técnico, administrativo y legal, la responsabilidad del prestador del servicio de desarrollo infantil integral recae en la o el propietaria/rio, si fuere persona natural; o en el representante legal, si se tratare de persona jurídica.

En cualquier caso de vulneración de los derechos consagrados en la Constitución de la República del Ecuador, convenios e instrumentos internacionales, acerca de la defensa de los derechos de los niños y niñas, el MIES-INFA deberá presentar la denuncia correspondiente, en contra del personal vinculado con el Servicio de Desarrollo Infantil Integral, sea de carácter administrativo, civil o penal.

Art. 26.- El personal que labora en el local donde se presta el servicio de desarrollo infantil integral es responsable de la seguridad de los niños y niñas, sin perjuicio de las responsabilidades técnicas, administrativas y legales que recaerán en el representante legal y de la/el propietaria/rio prestador del Servicio de Desarrollo Infantil.

#### Capítulo V

##### De las obligaciones de los Prestadores de los Servicios de Desarrollo Infantil

Art. 27.- No se admitirá argumentaciones de desconocimiento, para justificar la inobservancia e incumplimiento de las normativas relacionadas con niñez con los requerimientos técnicos emitidos por el MIES-INFA.

Art. 28.- Notificación de cambios.- El prestador del Servicio deberá notificar al MIES INFA, en un término no mayor a 10 días de sucedidos los siguientes cambios, a través de la página Web:

- a) Cambio de personal que presta el servicio de desarrollo infantil;
- d) Cambio de número telefónico o correo electrónico.

Art. 29.- Solicitud de autorización de cambios.- El o la propietaria o representante legal de un servicio de desarrollo infantil integral deberá solicitar la autorización correspondiente, mediante una comunicación escrita a la respectiva Dirección Provincial del MIES-INFA, previa la realización de los siguiente cambios:

- a) Incremento de número de niños y niñas, capacidad de atención;
- b) Incorporación de atención a nuevos rangos de edad;
- c) Cambio de dirección del servicio de desarrollo infantil;  
y,
- d) Cambio del representante legal del servicio;

A la solicitud se deberá adjuntar los documentos que justifiquen dicho requerimiento. Los cambios podrán ser aplicados una vez emitida la aprobación y registro por parte del MIES-INFA.

Art. 30.- Cambio de nombre o razón social del centro de desarrollo infantil integral.- En caso que el propietario requiera cambiar el nombre o razón social del centro de desarrollo infantil prestador del servicio, durante el tiempo de vigencia de la acreditación, deberá presentar una solicitud al Director Provincial del INFA de su jurisdicción, haciendo constar el nuevo nombre o razón social y las razones del cambio. De este particular se deberá comunicar oportunamente a los padres y madres de familia del cambio realizado.

Los cambios podrán ser aplicados una vez emitida la aprobación y registro por parte del MIES-INFA.

Art. 31.- Cierre temporal o definitivo a solicitud de él o de la propietaria o representante legal.- El o la propietaria o representante legal prestador del servicio de desarrollo infantil podrá suspender temporal o definitivamente los servicios previa comunicación escrita a la Dirección Provincial del MIES-INFA, con su respectiva justificación, con 30 días de anticipación. Esta solicitud será comunicada a los padres y madres de familia o representantes de los niños y niñas con un plazo de 30 días mínimo de anticipación.

Art. 32.- Obligaciones de los Prestadores del servicio con las madres y padres de familia.- Informar obligatoriamente y en forma oportuna sobre los diferentes aspectos del funcionamiento del local donde se presta el servicio o cualquier cambio que se produzcan. Propiciar además su participación en el proceso de formación de sus hijos e hijas, así como la gestión del servicio.

Art. 33.- Rótulo y papelería impresa.- El prestador del servicio deberá colocar en un lugar visible el rótulo con el nombre y número de la acreditación, que también deben constar en el papel membretado, facturas y otros documentos que emita el prestador del servicio de desarrollo infantil integral.

## Capítulo VI

### De las Becas

Art. 34.- Becas.- Todos los centros de desarrollo infantil públicos y privados, tienen la obligación de recibir bajo la modalidad de becas, de manera gratuita a niños y niñas que así lo requieran, de manera directa o a petición del MIES-INFA, hasta en un número equivalente al 10o del cupo de niños autorizado.

Art. 35.- El MIES-INFA, dispondrá mediante notificación al Centro prestador del servicio de Desarrollo Infantil integral, el otorgamiento de la beca para la incorporación del niño o niña.

Art. 36.- El Centro de Desarrollo Infantil deberá presentar anualmente al INFA, una ficha social y certificados de ingresos de los representantes legales de los niños y niñas beneficiarios de las becas.

Art. 37.- La beca tendrá duración de un año, pudiéndose renovar por el mismo tiempo previo informe que contendrá el análisis socio-económico, que será elaborado por el Técnico del MIES/INFA, que será avalado por el Director Provincial.

## Capítulo VII

### De las amonestaciones, sanciones y solución de controversias

Art. 38.- Sanciones.- El Instituto de la Niñez y la Familia-MIES-INFA por intermedio de las Direcciones Provinciales está facultado para resolver y aplicar las siguientes sanciones administrativas:

- a) Amonestaciones escritas.- El MIES-INFA amonestará por escrito al propietario, propietaria o representante legal del Servicio de Desarrollo Infantil Integral (SDII), cuando los servicios prestados no estuvieren de acuerdo con lo contemplado en la presente normativa. El MIES-INFA concederá a la propietaria, propietario o representante legal del CDII un término de 20 días para realizar las medidas correctivas. Si el incumplimiento continuare después de dicho término, el MIES-INFA en la jurisdicción correspondiente podrá decidir el cierre temporal o cierre definitivo, dejando sin efecto la Acreditación del SDII. La copia del documento que contenga la amonestación escrita se colocará en un lugar visible a la entrada del local que presta los servicios de desarrollo infantil integral, para conocimiento público de los usuarios. Esta amonestación contendrá: la identificación del centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral, el motivo de la amonestación y el término otorgado para que realice las medidas correctivas.
- b) Cierre temporal del CDIL- El MIES-INFA impondrá la sanción de cierre temporal del CDII en los siguientes casos:
  - i. Por funcionar sin la debida acreditación.- El Director Provincial del MIES-INFA en conocimiento de que un CDII se encuentre funcionando sin la acreditación respectiva, dispondrá su cierre temporal, hasta que el interesado obtenga la Resolución de Acreditación. Una vez que el Servicio cuente con la Acreditación, podrá iniciar sus actividades;
  - ii. Por incremento injustificado o no autorizado de los costos del servicio.- El Director Provincial que por cualesquier medio, sea denuncia escrita, informe técnico o de oficio, llegare a conocer que un CDII ha realizado o mantiene incrementos injustificados o no autorizados de los costos del servicio, previo a un debido proceso, se le sancionará con el cierre temporal. La sanción podrá ser levantada sólo cuando se remedie el incumplimiento y se hayan devuelto los valores cobrados en exceso. Si transcurrieren más de treinta días sin que el CDII haya remediado el cobro en exceso, el cierre será definitivo;

- iii. Por cesión o traspaso de dominio.- Por haber negociado, cedido o transferido la Acreditación del CDII sin la autorización del MIES-INFA, la Dirección Provincial como autoridad competente, de oficio, dispondrá el cierre definitivo del SDII dejando sin efecto la resolución respectiva.
- c) Cierre definitivo del SDII.- EL INFA impondrá sanción de cierre definitivo del Centro que presta los SDII en los siguientes casos:
  - i. Por riesgos en el SDII.- En los casos en los que durante las inspecciones se encontraren situaciones de alto riesgo para los niños y niñas, se notificará la propietaria, propietario o representante legal del centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral, el cierre inmediato del local donde se presta el servicio. El cierre se realizará en las siguientes 48 horas, después de la notificación de los resultados de la inspección.
  - ii. Por violentar los derechos de niños y niñas que se atienden en el centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral.- El cierre definitivo del centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral será impuesto por el Director/a Provincial previo a la investigación que se realizará aplicando las normas básicas del debido proceso, el cual iniciará con el informe técnico, la denuncia escrita cuando esta exista, o la denuncia a través de la línea 1-800- 200-123 del MIES-INFA, lo cuales se encuentran consagrados en la Constitución de la República del Ecuador, Código de la Niñez y la Adolescencia constantes en los artículos comprendidos desde el 20 al 66 inclusive y demás instrumentos jurídicos relacionados, el MIES-INFA podrá solicitar el inicio de las acciones civiles y penales en contra de las personas involucradas en los hechos denunciados. En estos casos, la Dirección Provincial dispondrá de oficio el cierre definitivo dejando sin efecto la Acreditación respectiva.
  - iii. Por no cumplir con los estándares de calidad establecidos.
  - iv. Por no cumplir con los perfiles profesionales del personal contratado.
  - v. Por incumplimiento de lo dispuesto en el Capítulo VI del presente instrumento, referente a las becas, a través de la Dirección Provincial correspondiente, mediante resolución motivada y respaldada en los informes respectivos, determinará las causas, conclusiones y recomendaciones que motivaron la aplicación de las sanciones.
  - vi. Por incumplir las notificaciones.

Art. 39.- Procedimiento para cierre temporal o definitivo del SDII.- para la ejecución de las sanciones de cierre temporal o definitivo de un SDII, la autoridad del INFA en su respectiva jurisdicción, procederá a colocar un sello en la puerta del servicio o en un lugar público y visible del establecimiento, el correspondiente sello de suspensión o cierre definitivo del servicio, y vigilará su acatamiento. El cierre se lo realizará siempre en horarios en los cuales no se encuentren presentes niños y niñas en las instalaciones.

Art. 40.- Procedimiento.-

- a) Cuando se considere que un SDII hubiere incurrido en el cometimiento de una falta que merezca sanción administrativa, el técnico del MIES - INFA asignado, sea de nivel distrital, provincial o nacional, en la jurisdicción correspondiente, comunicará del particular por escrito y motivadamente, a la autoridad provincial, al

área técnica y a la asesoría jurídica provincial, en el término de tres días.

- b) Informe Previo.- Una vez recibida la comunicación señalada anteriormente, en el término máximo de tres días, el responsable del área técnica de la jurisdicción correspondiente presentará a la autoridad nominadora o su delegado del informe previo, que únicamente versará sobre la procedencia o no de la sanción.
- c) Inicio del Proceso de Sanción.- La autoridad nominadora en el término de tres días de haber recibido el informe emitido por el responsable del área técnica, de ser procedente, dispondrá mediante providencia el inicio del procedimiento para la sanción administrativa.

Se designará un Secretario Ad-Hoc, que será un técnico del área de desarrollo infantil.

- d) Notificación de la sanción administrativa.- Una vez recibida la disposición de inicio de la sanción administrativa, dentro del término de un día, el 2012 responsable de asesoría jurídica de la provincia, notificará al CDII, señalando los cargos que se le hubieren formulado, adjuntando los documentos de los cuales se desprenda el cometimiento de la presente falta, de manera personal en el domicilio del CDI, o mediante boletas que serán dejadas en el domicilio señalado por el CDI, concediéndole tres días para que conteste sobre los hechos que se le imputan.
- e) Prueba.- La propietaria o propietario o representante legal del CDII, dentro del término de seis días, a partir de la fecha de la notificación, preparará las pruebas de descargo para ser presentadas en la Audiencia fijada. De igual forma el MIES-INFA, a través del área técnica, preparará las pruebas de cargo que demuestren la supuesta infracción cometida, para ser presentadas en el Audiencia Fijada.
- f) Fecido el término de prueba se señalará el día y hora para la audiencia
- g) Audiencia.- De conformidad con lo dispuesto en el literal anterior, la audiencia será presidida por la autoridad del MIES-INFA o su delegado, el técnico del área técnica del MIES-INFA y el responsable de Asesoría Jurídica que presentará las pruebas de cargo si las hubiere, y el presunto infractor presentará las pruebas de descargo que considere pertinentes. En la audiencia, en caso de estimarse pertinente, el MIES- INFA podrá intervenir procesalmente con la evacuación de las pruebas que estime necesarias. El supuesto infractor podrá estar asistido o acompañado de un abogado. De lo manifestado en la audiencia se elaborará una acta, la misma que deberá ser suscrita por las partes intervinientes.
- h) El responsable del área técnica emitirá un informe debidamente motivado, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- i) De no haberse probado los hechos investigados se dispondrá el archivo del expediente; y, en caso de haberse probado el cometimiento de la infracción se impondrá mediante resolución motivada, la sanción correspondiente.
- j) Resolución.- La autoridad nominadora o su delegado, a través del área técnica dentro del término de cinco días, desde la audiencia, expedirá la Resolución con un informe en derecho que contendrá conclusiones y recomendaciones sobre lo actuado. La Resolución motivada de imposición de la sanción al centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral por parte de la autoridad nominadora, se emitirá con base a la Ley y al informe presentado.



Ninguna autoridad del INFA podrá someter estas controversias a los procedimientos alternativos de solución previstos en la Ley de Mediación y el Arbitraje.

- k) Aplicación.- La sanción administrativa de un centro que presta los servicios de desarrollo infantil integral surtirá efecto a partir de la fecha de notificación. La notificación se entregará de manera personal en el domicilio del centro que presta el servicio de desarrollo infantil integral.

Art. 41.- Sustanciación de la sanción al Servicio Desarrollo Infantil Integral del procedimiento administrativo.- Para sustanciar la sanción al SDII se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Recursos y Reclamos Administrativos.- Los SDII que hayan sido sancionados administrativamente, podrán interponer recursos y reclamaciones ante el MIES-INFA en la jurisdicción respectiva, de conformidad con la normativa vigente.
- b) Debido Proceso.- Para la aplicación de las sanciones deberá considerarse el debido proceso y contar con informes debidamente motivados del área técnica respectiva, sea de desarrollo infantil o de protección especial.
- c) La sanción administrativa de un SDII surtirá efecto a partir de la fecha de notificación.

Art. 42.- Solución de Controversias.- La impugnación sea administrativa o en la sede contenciosa de todo acto administrativo que expida el MIES-INFA sobre la base de las presentes normas, se realizará de conformidad a lo que disponen el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

### Disposición General

Primera: De conformidad con lo que estipula el literal e) de la cláusula Tercera del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Educación, para la definición de políticas comunes para el desarrollo y fortalecimiento de Educación Inicial, entre las obligaciones del MIES establece: "Expedir la normativa de autorización de funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil, a ser aplicada a los centros privados que ofrecen este servicio a niños y niñas menores de 3 años de edad. Se excluyen de la obligación de cumplir con esta normativa a los establecimientos educativos que ofertan Educación Inicial sin el servicio de cuidado diario.

### Disposiciones Transitorias

Primera.- Ningún servicio de desarrollo infantil integral nuevo podrá abrir sus puertas para atender a niños sin contar con la acreditación del MIES - INFA a partir de la publicación en el Registro Oficial de las presentes normas.

Segunda.- Todos los Centros que Prestan Servicios de Desarrollo Infantil Integral que se encuentran en funcionamiento deberán iniciar el proceso de acreditación conforme a los términos y procedimientos establecidos en la presente resolución.

Tercera.- Los Centros de Desarrollo Infantil que se encuentren con autorización concedida en base a las resoluciones 040, tendrán una vigencia únicamente de dos años a partir de su fecha de expedición. Una vez terminada su vigencia deberán iniciar el proceso correspondiente de acreditación del centro.

Estos prestadores de servicios deberán cumplir obligatoriamente con el proceso de registro en la página Web.

Cuarta.- En un plazo de 90 días se expedirá la Resolución para definir el proceso de control y acompañamiento para los centros de desarrollo infantil integral acreditados.

Quinta.- En un plazo de 30 días el MIES-INFA emitirá la Resolución con los estándares de calidad que deberán cumplir los prestadores de servicios de desarrollo infantil Integral.

Sexta.- El MIES INFA regulará el costo de las pensiones de los servicios de desarrollo infantil integral de acuerdo a la realidad de cada centro prestador del servicio, para el efecto se deberá considerar que el valor a cobrarse permita cubrir debidamente los gastos. Los costos aprobados regirán mínimo por dos años desde su autorización y en caso de requerir un incremento, se deberá sustentar mediante una propuesta técnica, económica y financiera que justifique las razones del incremento que deberá ser aprobado por el INFA. En caso de incumplimiento se aplicará la sanción de cierre temporal por dos meses.

Séptima.- Conforme se implemente lo dispuesto en la Ley de Educación Intercultural el MIES-INFA continuará con la acreditación de los servicios de desarrollo infantil integral de los niños y niñas hasta 59 meses de edad.

#### Disposición Derogatoria

Deróganse todas las normas jurídicas de igual o inferior jerarquía que se opongan a la presente resolución.

#### Disposición Final

De la aplicación de la presente resolución encárguese a la Coordinación General de Desarrollo Infantil del INFA y a las Direcciones Provinciales del Instituto de la Niñez y la Familia a nivel nacional,

Esta Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 05 de junio de 2012

f.) Tamara Genoveva Merizalde Manjarres, Directora General, Instituto de la Niñez y la Familia, INFA.

Fuente: RO. 729 de 21 de junio de 2012.

### Anexo 3

#### Encuesta realizada a los Padres de Familia

##### Encuesta de Satisfacción de la gestión Administrativa-Financiera Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

**Objetivo:** Definir si la atención si los procesos administrativos afectan la atención a los Padres de Familia y/o tutores

1. Conoce Usted sobre el proceso administrativo del Centro de Atención al que asiste su niño/niña.

SI

NO

2. Ha requerido alguna información de aprendizaje en los últimos 3 meses.

SI

NO

3. Usted conoce a quien debe recurrir en el caso de información.

SI

NO

4. Le solicitan materiales de pedagogía y/o aprendizaje durante el año

SI

NO

5. Cancela algún valor por el servicio

SI

NO

6. Usted ha tenido algún inconveniente con el servicio brindado en el Centro de atención con su niño/niña

SI

NO

7. Le solucionaron su inconveniente

SI

NO

8. Si su respuesta fue afirmativa mencione si quedo satisfecho con la gestión

SI

NO

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 4

### Contrato de Alimentos 2015



*Muy Ilustre*  
**MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**

CONTRATO No. S-PSV-147-2014-AJ-JNS

#### **CONTRATO No. S-PSV-147-2014-AJ-JNS**

Comparecen a la celebración del presente Contrato, por una parte el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil) representado, para efectos de este instrumento, por el señor doctor Miguel Hernández Terán, Procurador Síndico Municipal, en su calidad de delegado del Alcalde de Guayaquil, en función de la delegación dispuesta por el Alcalde de Guayaquil mediante oficio AG-2010-33081 de fecha 19 de octubre de 2010, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 60 letra l) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 303 del 19 de octubre de 2010, en concordancia con lo establecido en el artículo 18 párrafo cuarto de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa privada, cuya personería se acredita con la certificación conferida por el Secretario de la Municipalidad, y el oficio de la delegación, que se adjuntan en calidad de documentos habilitantes. Como el órgano delegante no pierda la competencia delegada, comparece también a la suscripción del presente contrato el Ab. Jaime Nebot Saadi, Alcalde de Guayaquil; parte que en adelante y para efectos de este contrato, se lo denominará simplemente "EL CONTRATANTE"; y, por otra parte la Compañía **CORPORACIÓN TITO VELARDE CORPTIVE S.A.**, debidamente representada por el señor **Yandri de Jesús Véliz Pacheco**, en calidad de Gerente General, cuya personería se acredita con el nombramiento que se adjunta al presente instrumento en calidad de documento habilitante, y a quien en lo posterior se la denominará "LA CONTRATISTA".

Se deja constancia que las partes comparecen de buena fe. Buena fe que estará presente invariablemente en la ejecución del presente contrato.

Las partes se obligan en virtud del presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

#### **Cláusula Primera.- ANTECEDENTES**

**1.1.-De conformidad con los artículos 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública -LOSINCP-, y 25 y 26 de su Reglamento General -RGLOSINCP-, el Plan Anual de Contrataciones del CONTRATANTE, contempla la "CONTRATACIÓN POR 12 MESES DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN DIARIA (UN ALMUERZO Y DOS REFRIGERIOS DE LUNES A VIERNES) HASTA 410 NIÑOS/AS DE 3 MESES A 4 AÑOS DE EDAD, QUE ASISTEN A LOS TRES (3) CENTROS MUNICIPALES DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO - GUARDERÍAS MUNICIPALES".**

**1.2.-Previo los informes y los estudios respectivos, el Delegado del Alcalde de Guayaquil (E) resolvió aprobar el pliego de la Subasta Inversa Electrónica No. R-SIE-MING-036-2014 para la "CONTRATACIÓN POR 12 MESES DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN DIARIA (UN ALMUERZO Y DOS REFRIGERIOS DE LUNES A VIERNES) HASTA 410 NIÑOS/AS DE 3 MESES A 4 AÑOS DE EDAD, QUE ASISTEN A LOS TRES (3) CENTROS MUNICIPALES DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO - GUARDERÍAS MUNICIPALES".**



*Muy Ilustre*  
**MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**

CONTRATO NO. 5-PSV-147-2014-AN-PM

**1.3.-** Se cuenta con la existencia y suficiente disponibilidad de fondos en la posición presupuestaria No. **7302992110**, conforme consta en la certificación conferida por el Sr. Omar Stracuzzi Ordóñez, Director Financiero, mediante Reserva de Recursos No. **1000009341** creada el 23 de enero de 2014 y modificada el 24 de enero de 2014.

**1.4.-** Se realizó la respectiva convocatoria el 26 de mayo de 2014, a través del Portal Institucional.

**1.5.-** Luego del proceso correspondiente, la Delegada del Alcalde de Guayaquil, mediante Resolución de Adjudicación de proceso de Subasta Inversa Electrónica No. **R-SIE-MIMG-036-2014** del 08 de julio de 2014, adjudicó la **"CONTRATACIÓN POR 12 MESES DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN DIARIA (UN ALMUERZO Y DOS REFRIGERIOS DE LUNES A VIERNES) HASTA 410 NIÑOS/AS DE 3 MESES A 4 AÑOS DE EDAD, QUE ASISTEN A LOS TRES (3) CENTROS MUNICIPALES DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO - GUARDERÍAS MUNICIPALES"** a la Compañía **CORPORACIÓN TITO VELARDE CORPTIVE S.A.**, por un valor de **USD \$ 246.000,00**, y un plazo para la ejecución del contrato de doce meses, contados a partir de la fecha de notificación de que el anticipo se encuentra disponible, según lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento de aplicación.

**Cláusula Segunda.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO**

**2.1.-** Forman parte integrante del contrato los siguientes documentos:

- a) El pliego (Condiciones Particulares del Pliego CPP y Condiciones Generales del Pliego CGP) incluyendo las especificaciones técnicas, o términos de referencia del objeto de la contratación.
- b) Las Condiciones Generales de los Contratos de adquisición de bienes o prestación de servicios (CGC) publicados y vigentes a la fecha de la convocatoria en la página institucional del SERCOP.
- c) La oferta presentada por la CONTRATISTA, con todos sus documentos que la conforman.
- d) La garantía presentada por la CONTRATISTA.
- e) La Resolución de Adjudicación.
- f) La certificación de la Dirección Financiera, que acredita la existencia de la posición presupuestaria y disponibilidad de recursos, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, contenida en la Reserva de Recursos No. **1000009341** creada el 23 de enero de 2014 y modificada el 24 de enero de 2014.
- g) Certificación otorgada por el Secretario Municipal, sobre la representación legal del Alcalde del Cantón Guayaquil.
- h) Oficio de delegación al Dr. Miguel Hernández Terán, Procurador Síndico Municipal, en calidad de delegado del Alcalde de Guayaquil.

## Anexo 5

### Entrevista a la Ing. Yolanda Zerega, Administradora del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

#### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA SISTEMA DE CONTROL INTERNO

##### Objetivo de la entrevista:

Obtener información relevante que permita evaluar la Gestión Administrativa y Financiera a través del sistema de control interno, basándose en indicadores como eficiencia y eficacia, identificando puntos de fortaleza y de debilidad que puedan contribuir a una mejora de la Gestión en ambas áreas.

1. ¿Existe políticas y procedimientos definidos y formalizados en el área Administrativa y Financiera?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

2. ¿Se realiza evaluación periódica de los procesos?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

3. ¿Existen objetivos diseñados para el Centro de Atención?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

4. ¿Existe un responsable de informar periódicamente las situaciones encontradas en el proceso a la Municipalidad de Guayaquil?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

5. ¿Se verifica el cumplimiento de los procesos?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

6. ¿La Municipalidad de Guayaquil contribuye con manuales y procedimiento para el Centro?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

7. ¿Tienen identificado el Área de Administración y el Área Financiera?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

8. ¿Se revisan los presupuestos antes de enviarlos a la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

9. ¿En la elaboración del presupuesto contribuyen todas las áreas de Centro?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

10. ¿Existe un responsable de la realización del presupuesto?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

12. ¿Se lleva registro de las asignaciones de recurso de las áreas?

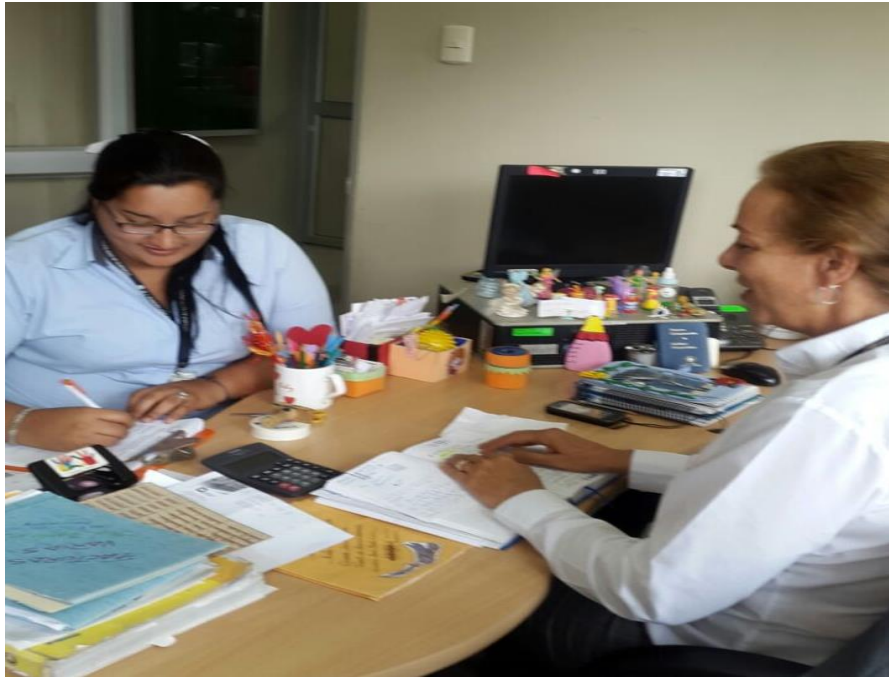
SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

13. ¿Se cuantifica el valor recibido por presupuesto?

SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )







## Anexo 6

### LISTA DE OBSERVACIÓN

#### CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO “EL PEDREGAL” REALIZADA POR EL INVESTIGADOR: AUTORAS

#### Objetivo de la Observación Directa:

Identificar la existencia de los procesos en el área administrativa y financiera del personal que labora en el Centro de Atención.

Los puntos más importantes a tener en cuenta en este proceso son los siguientes:

<b><u>N.-</u></b>	<b><u>PUNTOS A CONSIDERAR</u></b>	<b><u>OBSERVACIONES</u></b>
1	¿El personal tiene su espacio de trabajo?	
2	¿Existe una sistematización de información a través de un sistema?	
3	¿El personal tiene identificado su función en el organigrama?	
4	¿El personal identifica su puesto como administrativo o financiero?	
5	¿El personal conoce algún manual de funciones?	
6	¿El personal conoce algún manual de políticas?	
7	¿El personal conoce reglamentos internos del Centro de Atención?	
8	¿El personal se involucra para el levantamiento de información necesaria para la elaboración del presupuesto?	
9	¿Existe responsabilidades conocidas por el personal?	



**PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA JORNADA DIARIA**

NOMBRE DEL CIBV:..... FECHA:.....

NOMBRE DE LA EDUCADORA:..... TIEMPO:.....

EDAD DEL GRUPO:.....

TEMA:.....

OBJETIVO:.....

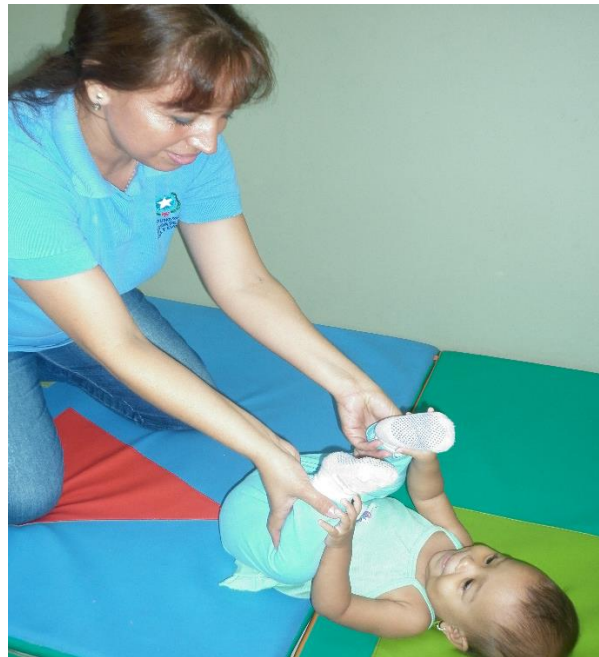
AMBITO DEL DESARROLLO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE LOGROS
	MOTIVACIÓN		
	EJECUCIÓN		
	EVALUACION		

RECURSOS:

## Anexo 8

Fotos de las áreas de cuidado

Área de Cunero



## Área de 1 año



## Área de 2 años



## Área de 3 años





## Área de 4 años



## Anexo 9

### Plano arquitectónico del Centro de Atención y Cuidado Diario “El Pedregal”

